د. نوري المهدي الكوني

# المدخل العلمي للإدارة الالكترونية

## تحديث خدمات المنظمات المصرفية



# المدخل العلمي
# للإدارة الالكترونية

« تحديث خدمات المنظمات المصرفية »

د. نوري المهدي الكوني

# المدخل العلمي للإدارة الالكترونية

## تحديث خدمات المنظمات المصرفية



**د. نوري المهدي الكوني**
**المدخل الى الإدارة الالكترونية**

---

الطبعة الأولى : **2020** م

رقم الإيداع المحلي: **2018/218**

رقم الإيداع الدولي: **9789959-25-986-8**



دار الكتب الوطنية بنغازي - ليبيا

هاتف: **7165022.21821+** - بريد مصور **4843580-21821+**

ص.ب: **75454** - طرابلس **Email: almosgb@yahoo.com**

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ اقْرأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الإِنسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2)
اقْرَأْ وَرَبُّكَ الأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الإِنسَانَ مَا لَمْ
يَعْلَمْ (5) ﴾

صدق الله العظيم

**سورة العلق: الآيات ( 1-5 )**

# الإهداء

■ إلى منارة العالمين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

■ إلى روح والديا الطاهرة أبي وأمي رحمهما الله تعالى ... اللذان كرسا حياتهما لتعليمنا ...أرجو من الله تعالى أن يكتب اجر وحسنات هذا الكتاب في ميزان أعمالهما إنشاء الله

■ وإلى أخوتي الأعزاء .. وأسرتي المتواضعة

■ إلى كل طلاب العلم والمعرفة ... وإلى كل الذين يتفانون في خدمة الآخرين بضمير الإنسانية إلى كل هولاء وهولاء .... ! أهدى ثمرة جهدي ،،،،

# المقـدّمة

شهد العالم تطورات وتغيرات لم يشهدها خلال العقود السابقة مجتمعة، وهذه التطورات شملت تغيرات في أسلوب الحياة بالعمق والشمول والسرعة نتيجة ثورة تكنولوجيا الاتصالات الحديثة وتفاعلها في كافة القطاعات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية حيث أصبح كثير من الأعمال خلال السنوات القليلة الماضية تحولت أشكالها من حيث استخدام القنوات التقليدية إلى استخدام قنوات أكثر مرونة وسهولة وذكاء وانتشارا، فبعد أن استقرت ثورة المعلومات وأصبحت ملكة يخطب ودها من الهيئات الدولية والهيئات الخاصة فمن يمتلكها يمتلك القوة والسيطرة، ومن تقاعس عن التعامل معها أصبح في مؤخرة العالم، وأصبح الصراع الجديد بين العالم هو الوصول السريع إلى تلك الملكة (المعلومات) والوصول إلى طرق سريعة لتداولها وتحليلها من أجل اتخاذ قرار سليم مبني على الدقة والتحليل، وأصبح هناك على الساحة ثورة جديدة يطلق عليها ثورة تقنية الاتصالات التي تساهم بقدر كبير في تكوين التيار الجارف لمفهوم العولمة والتي شملت اقتصاديات العالم خلال العقدين السابقين ومن المنتظر أن تستمر وتتسع أثارها لتشمل كل قطاعات الحياة. ويعيش مجتمعنا اليوم تحولات سريعة في شتي مجالات الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وقد انعكست تلك التحولات بشكل أو بأخر على الأفراد والمؤسسات فالانفجار المعرفي والتكنولوجي وثورة الاتصالات والتواصل مع الشعوب تزداد يوماً بعد يوم، كل ذلك فرض وجود ضرورة الإعداد له، وهذه الضرورة اليوم لا تتمثل فقط في الزيادة الإنتاجية للتكنولوجيا والمعرفة وإنما إعداد الكوادر البشرية المؤهلة للتعامل مع تحديات ومتغيرات العصر. إن تكنولوجيا المعلومات الحديثة المرتبطة بالمفاهيم المتجددة مثل إدارة الأعمال الالكترونية والحكومة الالكترونية والتعليم الالكتروني، التي يشهدها عصر المعلومات والانفجار المعرفي يتحتم عليها دخول العالم في التقدم الرقمي والإدارة

الالكترونية، كل ذلك له اثر واضح في قدرة وإمكانية أداء المؤسسات بدأ من السياسات والأساليب الإدارية التي تمارس داخلها كالتخطيط والتنظيم والاتصال واتخاذ القرارات الإدارية وانتهاء بمرحلة التنفيذ لتأخذ الصيغة أو الشكل الهيكلي للشبكة الالكترونية، حيث أصبحت الأعمال الالكترونية اليوم تختص بتحويل الأعمال لتحقيق الكفاءات المنشودة من خلال ما توفره هذه الأعمال المبتكرة من جدارات وإمكانيات لا حدود لها .

ولعل المتأمل للتحديات المعلوماتية يلاحظ جلياً إن التطور التكنولوجي لم يعد تطوراً تكنولوجيا بحتاً بالآلة أو الوسيلة أو المنتج فحسب، بل امتد إلى جذور وبنيان المجتمع بأسرة، إذ إننا أمام تخلق جديد . فالثورة المعلوماتية أخذة في مطاردة المجتمع الصناعي القديم ليحل محلة المجتمع ألمعلوماتي الجديد الذي صار يلعب دوراً هاماً ونوعياً في كافة التطورات المجتمعية حيث نلاحظ اثر ذلك على حاضرها ومستقبلها بما تفرض من علاقات تعامل جديدة تمس حياة الفرد والجماعة لم تشهدها البشرية من قبل .[1] ويمر العالم ألان بمرحلة انتقالية تموج بتحولات جذرية عميقة وشاملة في كافة المجالات الحياتية منها الإدارية والاقتصادية والاجتماعية و الصحية وغيرها . مرحلة تتكسر فيها القيود وتلغى الحدود وتتفتح الأسواق وتشتعل المنافسة . ومن أهم هذا التحول، التحول من أساليب العمل التقليدية في المؤسسات الإدارية إلى الأساليب الالكترونية، وإدارة الأعمال الإلكترونية واحدة من أهم المصطلحات التي ظهرت خلال العقد الأخير، وقد ظهر على التوازي معها مصطلحات أخرى مثل الإدارة الشبكية، والإدارة عبر الإنترنت، والثقافة الرقمية، وسواء اختلفت هذه المصطلحات أو اتفقت على مفاهيم محددة فهي تعني في النهاية استخدام كل وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية الإدارة، وعدت الإدارة الالكترونية مجالا رحبا للولوج إلى عالم فسيح لمؤسسات الإعمال في التفاعل والتواصل خارج حدودها، والتكيف مع التوجهات الجديدة للانفتاح على العالم الرقمي، وقد أتاحت التكنولوجيا والمتمثلة في شبكة الاتصالات عبر الانترنيت وما يرافقها من مستلزمات مادية وثقافة رقمية في أن تكون ارض خصبة وواسعة للاستخدام والتفاعل مع قواعد وتعاملات الإدارة الالكترونية . وتسعى معظم الدول إلى تفعيل الإدارة الإلكترونية باعتبارها اتجاهاً جديداً في الإدارة المعاصرة وأصبحت تسود العالم حركة نشطة لاستثمار

1 - ابوبكر الهوش: الحكومة الالكترونية ( الواقع والأفاق ) الطبعة الأولي، طرابلس، 2006 ، ص407 .

كل التقنيات الحديثة لنظم المعلومات والاتصالات المستحدثة في تطوير أعمال المنظمات سواءً كانت منظمات أعمال أو منظمات حكومية وتحويلها إلى منظمات إلكترونية تستخدم شبكة الإنترنت في إنجاز كل أعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وكذلك إنجاز كل وظائفها من تسويق وإنتاج وتمويل واستثمار وأعمال مكتبية وغير ذلك من أعمال بعقلية عالمية وبسرعة فائقة .

أن إدارة الأعمال الالكترونية في ليبيا أو في أي بلد تلعب دورا مهما وحيويا في كافة عمليات الإدارة فيتحقق التوازن والانسجام بين الأهداف الموضوعة والموارد البشرية المتاحة خلال فترة التطبيق، واحتساب الواقع واحتمالات المستقبل لا يتأتى ولا يتحقق إلا من خلال استخدام الوسائل المساعدة للإدارة الالكترونية .

إن التغيير هو الصفة الملازمة في بيئة منظمات الإعمال المختلفة ومنها المنظمات المصرفية . والخدمة المصرفية التي تقدمها المنظمات المصرفية لعملائها تتأثر بهذا التغير الحاصل . كما وان رغبات العملاء تتأثر أيضا، بما يدفع المنظمات المصرفية لتحديث وتطوير خدماتها المصرفية، وهذا يعنى أن تقوم تلك المنظمات باستخدام وسائل الإدارة الالكترونية بكفاءة وفعالية حتى تهيئ نفسها للتغير الحاصل في البيئة والمتوقع حصوله بما يؤثر على أدائها وبالتالي بقائها واستمرارها، والمنظمات المصرفية كمنشأة أعمال وجدت لتقدم خدمات مصرفية تشبع حاجات عملائها باعتبار إن البيئة التي تعمل من خلالها هي بيئة متغيرة، إضافة إلى ألتغير الحاصل في سلوك المستهلك وظهور حاجات جديدة، إن هذا كله يستدعى أن تقوم المنظمات المصرفية باستقراء منهجي للمستقبل تمكنها من الاستمرار في تلبية رغبات عملائها الحاليين والمتوقعين من جهة ومن جهة أخرى زيادة قدراتها التنافسية والبقاء في السوق .

وتأسيسا على ما تقدم جاء موضوع الكتاب ليكشف لنا ماهية وأهمية الإدارة الالكترونية واعتمادها بالمنظمات المصرفية ، ومحاولة الربط بين المؤسسات العلمية والواقع العملي بما يخدم كافة الخدمات المصرفية، والتعرف على المشاكل والمعوقات التي تواجه المنظمات المصرفية والناتجة عن سوء أو عدم استخدام طرق فاعلة لاستخدام الإدارة الالكترونية .. ونظرا لاتساع مفهوم الثقافة الرقمية ونطاق ممارسة منظومة الإدارة الالكترونية الناجمة عن تحول المنظمات من منظمات مادية إلي منظمات افتراضية تعمل في فضاء سوقي

واسع ووفقا لقواعد المنظمات المصرفية وعلاقتها بالاقتصاد الرقمي وبغية إثراء معارف المطلع واتجاه موضوع البحث بسبب حداثته من جهة ومحدودية الكتب والأبحاث المهتمة من جهة أخرى . أضحت الحاجة إلي الكتابة والبحث في هذا الموضوع أمرا في غاية الأهمية، والمحاولة الحالية هي أسهام متواضع في هذا الطريق الشائك الطويل بغية بلوغ الهدف الرئيسي للكاتب، وتغطية أهدافه الوسيطة تكونت هيكلية هذا الكتاب .

# الفَصْلُ الأَوَّلُ

## ( نشأة وتطور الإدارة الالكترونية )

■ المبحث الأول :

● لمحة تاريخية عن الإدارة الالكترونية

■ المبحث الثاني :

● المفهوم العلمي للإدارة الالكترونية

■ المبحث الثالث:

● أساليب ومجالات الإدارة الالكترونية

■ المبحث الرابع:

● ايجابيات وسلبيات الإدارة الالكترونية

# المبحث الأول :
# لمحة تاريخية عن الإدارة الالكترونية

إن التطور والتغيير سنة كونية تسري على جميع موجودات الحياة على ظهر كوكب الأرض ولا يمكن بحال من الأحوال تصور أن الإدارة مستثناء من هذا التغيير، فالحياة البشرية عرفت مفهوم الإدارة في أبسط صورها عبر محاولات الإنسان الجماعية للتكيف مع الطبيعة وإدارة حياته بين مخاطرها وكائناتها العملاقة التي كانت تتفوق عليه حجمًا وقوة، لكن عقل الإنسان الذي كان دائمًا يمثل نقطة الارتكاز الرئيسة في تعاملاته كلها حسم الأمر لصالحه أخيرًا، وأصبحت له السيطرة الكاملة على مخلوقات الكوكب و ظهرت الأنظمة التقليدية البيروقراطية في علم الإدارة وحقق الإنسان من خلالها كثيرًا من الإنجازات، وأرسى في ظلها دعائم الفكر الإداري، لكن الإنسان الكائن المفكر الذي لا حدود لطموحه ظلَّ يمارس انتفاضاته على كل قديم، تلك الانتفاضات والثورات التي قام بها الإنسان على أكثر من جبهة تنموية، منها الثورة الزراعية والثورة الصناعية، وشملت أيضا الاتصالات فكانت الثورة المعلوماتية التي أعقبت اختراع الحاسوب، ثم ظهور شبكة الحاسوب، ثم الشبكات المحلية، ثم الشبكة العالمية للإنترنت مما لفت انتباه علماء الإدارة إلى ظهور أداة جديدة يمكن أن تدار بها المؤسسات والمنظمات الحكومية والأهلية وتحمل عليها بياناتها ومعلوماتها، ويتيح استدعاء تلك البيانات بسهولة وسرعة فائقتين، ولن تكون مهمة تلك الآلة الجديدة التي ستقوم بربط وحدات الإدارة أو أقسامها ببعضها البعض فحسب، بل إن مهمتها ستتخطى ذلك إلى ربط الدائرة الإدارية في المؤسسة كلها بشبكات الإدارة حول العالم؛ مما جعل علماء الإدارة يحلمون بهذا اليوم الذي تربط العالم فيه دائرة إدارية واحدة . [1]

وبدأت تجربة الإدارة الالكترونية في أواسط الثمانينيات في الدول الاسكندينافية وتمثلت في ربط القرى البعيدة بالمركز وأطلق عليها اسم القرى الالكترونية، ويعد «لارس» من جامعة «اودونيس» في الدانمرك رائد هذه التجربة وسماها مركز الخدمة عن بعد، ومن

1 - شائع بن سعد مبارك.: مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية، 2006، ص 9

رواد المشروع «مايكل دل» صاحب شركة «دل» التي لها الدور الريادي في ميدان الحلول الالكترونية . وفي المملكة المتحدة بدأت التجربة عام 1989 في مشروع قرية مانشستر وذلك بالاستفادة من التجربة الدانمركية التي تستند إليها عدة مشاريع فرعية . وقد أنشئ « مصيف مانشستر « بوصفه مرحلة أولي ويهدف إلي ترقية ومتابعة التطورات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والمهارية، وقد بدأ المشروع فعليا عام 1991، وفي عام 1992 عقد مؤتمر الأكواخ البعيدة في المملكة المتحدة لمتابعة هذه المشاريع وقد تبني مجلس لندن مشروع بونتيل « الاتصالات البعدية التقنية « الذي أكد على جمع ونشر وتنمية المعلومات بوسائل الكترونية كالبريد الالكتروني والوصول عن بعد لقواعد البيانات.[1]

وقد ظهرت محاولات أخرى في الولايات المتحدة عام 1995 وتبعها محاولات في مختلف دول العالم . ونشأت فكرة منظومة الإدارة الالكترونية كتصور لربط المواطن او العميل بإدارات المنظمة المختلفة للحصول علي الخدمات بأنواعها وبشكل ألي إضافة إلي انجاز المنظمة ذاتها لمختلف أنشطتها باعتماد شبكات الاتصال والمعلومات ولخفض التكاليف وتحسين الأداء وسرعة الانجاز وفعالية التنفيذ .[2]

ولهذا وضحت صورة التطور والتحول الكبير الذي طرأ وطال مختلف القطاعات والأنشطة وتوج التطور المتداخل للاتصالات مع تطور نظم المعلومات والشبكات، وبروز مصطلح الإدارة الالكترونية الذي جاء ليتلاءم مع هذه التطورات التكنولوجية الحديثة، إذ بدأت منظمات الإعمال في طرح فرصا جديدة لتعجيل دورة الابتكار والإبداع من خلال استخدام الوسائل الالكترونية والرقمية في أداء أعمال المنظمات .

ويعد موضوع الإدارة الرقمية من أبرز التطبيقات الإدارية الحديثة التي ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية، ويشكل حيزا كبيرا في مستقبل الإدارة خلال السنوات القادمة، ولذلك أصبح هذا الموضوع حيويا ويحظي بأهمية بالغة في مختلف دول العالم ويعد هذا الموضوع من المكتسبات البشرية في الوقت الحاضر كون هذا الموضوع تصب فيه علوم مختلفة مكنت الإنسان من تحقيق تطلعاته بل فتحت أمامه رؤى مستقبلية أرحب .

إن منظومة الإدارة الالكترونية تتبلور أهمية دراستها فيما يصاحبه من تطوير في كافة

1 – محمود القدوة: الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي، الأردن 2010، ص16

2 – مصطفى يوسف: الحكومة الالكترونية ( في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة ) درا رسلان، اللاذقية 2009، ص21 .

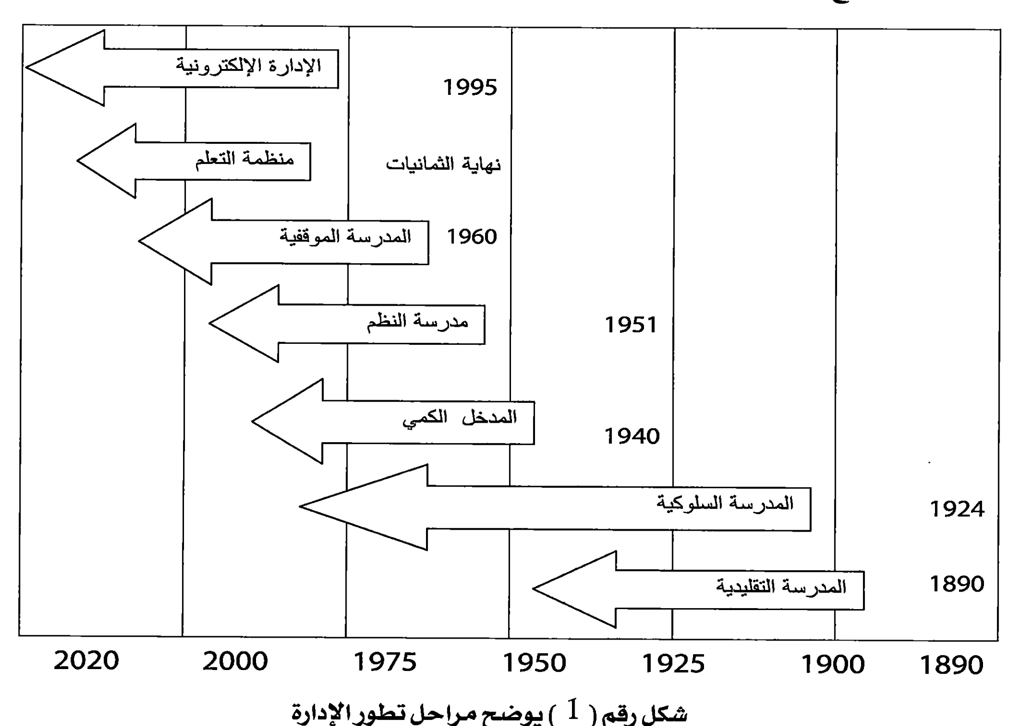
النشاطات والإجراءات والمعاملات الإدارية وتبسيطها، ونقلها نوعيا من الأطر اليدوية أو التقنية النمطية الحالية إلى الأطر التقنية الالكترونية المتقدمة، وذلك بالاستخدام الأمثل والاستغلال الجيد لأحدث عناصر التكنولوجيا ونظم شبكات الاتصال والربط الالكتروني الحديث تحقيقا للتميز والارتقاء بكفاءة العمل الإداري وارتفاع مستوى جودة أداء الخدمات .

إن التنمية المعلوماتية هي الخيار الحيوي للتخطيط المستقبلي وتحقيق أهداف التنمية الوطنية ومحكها الرئيسي: القدرات الإنسانية، ووقودها الأساسي: المعلومات والمعرفة، ولم يعد ثمة مجال للشك في ضرورة العمل الدءوب للتحول إلى ما يعرف بالإدارة الالكترونية التي أصبحت الطريق السريع والفائق للمعلومات على شكل تقارير تعبر عن ما حدث فعلاً داخل المنظمة ثم تطور الأمر إلى تحليل تلك التقارير لمعرفة الأسباب وراء حدوث المتغيرات، وانتقلت التكنولوجيا بعملية توظيف المعلومات إلى مرحلة التنبؤ، ثم تطورت إلى مرحلة الرؤية المجمعة للمعلومات والتأثيرات المختلفة للقرارات، ثم انتقلت إلى المرحلة الأكثر تقدماً وهي توظيف المعلومات من اجل تحقيق الأهداف . (1)

ولعل المتأمل للتحديات المعلوماتية يلاحظ جلياً إن التطور التكنولوجي لم يعد تطوراً تكنولوجيا بحتاً بالآلة أو الوسيلة أو المنتج فحسب بل امتد إلى جذور وبنيان المجتمع بأسره، إذ إننا أمام تخلق جديد، فالثورة المعلوماتية أخذة في مطاردة المجتمع الصناعي القديم ليحل محلة المجتمع ألمعلوماتي الجديد الذي صار يلعب دوراً هاماً ونوعياً في كافة التطورات المجتمعية الاقتصادية والسياسية والثقافية ... الخ، وظهور الإدارة الالكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الالكترونية وانتشار تطبيقات الانترنت وشبكة المعلومات العالمية، بمعنى أخر إن انبثاق حقل الإدارة الالكترونية يعد الانتشار الواسع لنماذج الأعمال الجديدة والاستخدام المكثف للإعمال الالكترونية، والنمو الانفجاري للتجارة الالكترونية والأنشطة الرقمية الأخرى يشير إلى حاجة هذه المجالات وما يرتبط بها من تكنولوجيا ونظم وأدوات إلى إدارة حديثة تستند إلى فكر أداري خلاق ومنهج جديد في العمل وممارسات مبتكرة وحلول شاملة للإعمال أي باختصار إلى إدارة الكترونية .
إن فلسفة الإدارة الالكترونية تسعي إلى التميز باعتباره المستوى الوحيد المقبول للأداء والإنجاز والمفهوم المتكامل الذي يجمع العناصر الأساسية لبناء إداري يحقق إنجازات ونتائج متميزة ويسمح للمنظمة بالتفوق على المنافسين والوصول إلى مراكز تنافسية

1 - طارق عبد الرؤوف: الإدارة الالكترونية نماذج معاصرة، دار السحاب، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص20 .

متقدمة، والتوجه الحديث في الإدارة بنقلها من طبيعتها التقليدية إلى الطبيعة الالكترونية مبشرا بولادة حقل معرفي جديد هو» الإدارة الالكترونية « وعلى هذا الأساس فأن الإدارة الالكترونية تعد حقلا معرفيا حديثا وامتدادا طبيعيا لتطور الفكر الإداري، ويرجع ذلك إلى عدة مستويات أو مبررات هي: [1] أولا: إن الإدارة الالكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية: إن دراسة تطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية يكشف إن المختصين في الإدارة قد حددوا مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على أكثر من قرن من الزمن، فمن المدرسة الكلاسيكية( المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس ويبر، ومبادئ الإدارة العلمية لفردريك تايلور، ووظائف الإدارة لهنري فايول) إلى مدرسة العلاقات الإنسانية ( في تجارب هاوثون للفترة 24 - 1933 ) والتي تنامت وتوجت في المدرسة السلوكية، والي المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية ثم مدرسة النظم فى بداية الخمسينات ثم المدرسة الموقفية في الستينات فمدخل منظمة التعلم فى الثمانيات لتتوج مسيرة التطور في التسعينات بصعود الإدارة الالكترونية .




**شكل رقم ( 1 ) يوضح مراحل تطور الإدارة**

1 - عادل حرحوش وآخرون: الإدارة الالكترونية ( مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية ) ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2007، ص 7

ثانيا: إن الإدارة الالكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة: إن التطور التكنولوجي أتجه من البدء متمثلا من الحرفية عندما يكون فيها العامل الأساسي هو الإنتاج، ومن ثم استخدام الآلات التي حلت محل العمل اليدوي مرورا بالأتمتة عندما ترتبط الآلات ببرمجة ورقابة العمل والإنتاج، ومن ثم استخدام الآلات التي تقلد السلوك الإنساني وهى بداية مرحلة الإدارة الالكترونية، وصولا إلي استخدام شبكة الانترنيت لانجاز العمليات وإدارة الصفقات عن بعد والانترنيت وشبكات الأعمال هي التكنولوجيا الأرقى والأكثر عولمة وأسرع توصيلا والأكثر تشبيكا، ولكن هذا يجعل الإدارة الالكترونية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أية مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا، ولعل هذا ما يفسر أن التطور التكنولوجي في مجال الانترنيت لا يقف عند الأجهزة وإنما يتجاوزها بدرجة اكبر إلى البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات وانجاز الأعمال والصفقات رقميا عن بعد .

والشكل التالي يوضح أبعاد التطور التكنولوجي باتجاه الانترنيت والإدارة الالكترونية .

| الإدارة التقليدية | | | الإدارة الالكترونية | |
|---|---|---|---|---|
| الحرفية | الآلية | الأتمتة | الذكاء الاصطناعي | الانترنيت |

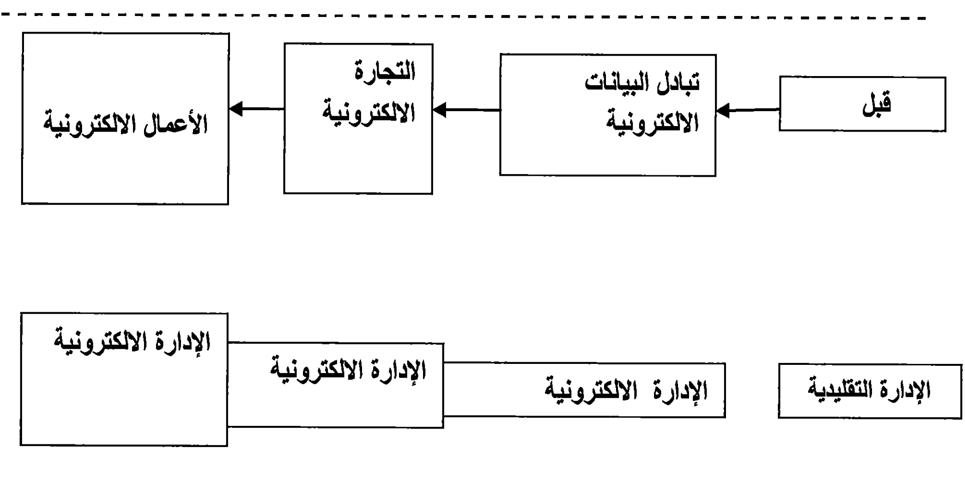
**الشكل رقم ( 2 ) يوضح أبعاد التطور التكنولوجي باتجاه الانترنيت والإدارة الالكترونية .**

المصدر: عادل حرحوش وآخرون: الإدارة الالكترونية، مرجع سبق ذكره

ثالثا: إن الإدارة الالكترونية هي نتاج تطور تبادل البيانات الالكتروني كمجال تخصص ضيق ( بين حاسوب وأخر، أو مجموعة حواسيب وأخرى في نطاق أكاديمي أو عسكري) إلى مجال الإعمال الالكترونية الواسعة .

إن الإشكال الأولي لتبادل البيانات الالكترونية كانت معروفة قبل الاستخدام الواسع للانترنيت إلا أن هذا التبادل كان مختصا في مجالاته الضيقة ضمن وظيفة معينة، إلا أن تبادل البيانات الالكتروني مع الانترنيت أصبح شبكة داخلية يمكن ان تغطى جميع العاملين بالشركة وشبكة خارجية تغطي علاقات الشركة مع الموردين والزبائن والشركات الأخرى المشتركة في شبكة الأعمال، وكذلك التبادل المفتوح عبر الويب مع جميع مستخدمي الانترنيت في العالم، والشكل رقم ( 3) يوضح تطور تبادل البيانات الالكترونية من المجال التخصصي الضيق إلى التجارة الالكترونية ثم إلى الأعمال الالكترونية .

إن الإدارة التقليدية كانت قبل تبادل البيانات الالكترونية ظاهرة ، ومع ظهور هذا التبادل ظهرت الإدارة الالكترونية في نطاقها الضيق لتتسع التجارة الالكترونية ولتبلغ ألمدي الأوسع المعروف حتى ألان مع الأعمال الالكترونية . (1)




**الشكل رقم ( 3 ) يوضح تطور تبادل البيانات الالكترونية والإدارة**

المصدر: **نجم عبود نجم**: الإدارة الالكترونية ( الإستراتيجية والوظائف والمشكلات ) الرياض 2004 ص 13

رابعا: إن الإدارة الالكترونية تعد وجها جديدا للتفاعل الإداري: فبعد أن كان أبعاد العنصر البشري وإحلال الآلة محله، هو جوهر الكفاءة من المنظور التقني في الماضي . أدى ظهور الانترنيت إلي إحلال التفاعل الآلي في إدارة مواقع المنظمات وإدارة علاقتها مع الموردين والزبائن وغيرهم، مما افقد الإدارة اللمسة الإنسانية .

1 - نجم عبود نجم: الإدارة الالكترونية ( الإستراتيجية والوظائف والمشكلات ) دار المريخ للنشر، الرياض، 2004 ص 13

وتأسيسا على ما تقدم انه في ظل الانتقال من الاقتصاد التقليدي إلي الاقتصاد الرقمي من إدارة الأشياء ( المكان والأبنية وغيرها ) إلي الإدارة الالكترونية ( المعلومات، الشبكات، العلاقات ) فان ثمة تغيرات جديدة تأخذ مكانها وتفرض نفسها على منظمات الأعمال: [1]

1 - إزالة الفجوة التنظيمية في ظل مبادئ الإدارة التقليدية بين المستويات الأعلى والأدنى.

2 - إشاعة ممارسة إدارة الذات بدلا من ممارسة الرقابة علي الغير .

3 - إتاحة الفرصة للجميع في المشاركة في المعلومات وإلغاء الهرمية التقليدية في المنظمات . ومن خلال تلك التغيرات نشير إلى أمرين أساسين :

أ - إن الإدارة الالكترونية أكثر ملائمة لمنظمات الحاضر والمستقبل ولا سيما التحديات المعاصرة لأنها توسع من المشاركة بين جميع أصحاب المصالح داخل المنظمة أو خارجها، بما يجعل الإفصاح والشفافية في أعلى مستوياته . ب - إن الإدارة الالكترونية تحفز الجميع علي التفاعل المثمر والوجود المستمر مع المنظمة دون الحضور إلى المكان المادي لها .

1 - عادل حرحوش وآخرون: الإدارة الالكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 10

## المبحث الثاني :
## المفهوم العلمي للإدارة الالكترونية

نظراً لاعتماد الإدارة الحديثة حالياً على التقنية المتطورة التي تساعدها على إنجاز إعمالها وتحقيق أهدافها بشكل سريع ودقيق وبأقل تكاليف لذا نجد من الضروري التطرق إلي مفهوم شائع بكثرة هذه الأيام في الكثير من دول العالم ومنها الدول العربية يطلق عليه الإدارة الإلكترونية وهى مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وانجاز الإعمال التنفيذية، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة وبين أطرافها وبين الأطراف الخارجية بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفعاليته.[1].

وينظر إلي إدارة الأعمال الالكترونية علي أنها مجموعة وحدات الأعمال التي يكون فيها مجموعة من الأشخاص ومن إجراءات العمل منطلقا من وحدات أعمال مختلفة تتفاعل فيما بينها بشكل مكثف بغرض أن تؤدي وتنتج عمل يعود بالمنفعة على الجميع .[2] فالمنظمة الالكترونية غير موجودة فعلا في أطار مادي محدد يشتمل على حدود معينة ، بل أنها كشبكة لعلاقات متشابكة ومتداخلة استجابة لطبيعة الطلبات المتغيرة في السوق وهي شبكة مؤقتة لشركات مستقلة مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والمعرفة لكي تصل إلى أسواق بعضها البعض وهي منظمة تستخدم الشبكات لكي تربط الأشخاص والممتلكات والأفكار من اجل توليد وتامين وتوزيع المنتجات والخدمات من أن تكون محدودة بمواقع تقليدية آو مادية، فهي مؤسسات مستقلة مرتبطة ومؤقتة لأعمال وأفراد متخصصين يعملون مع بعضهم البعض بطريقة متزامنة بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بغرض الحصول على ميزة تنافسية فهم يوحدون قدراتهم الجوهرية ووظائفهم كمنظمة واحدة . وتشمل الإدارة الالكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقيم وتحفيز، إلا أنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من اجل

1 - علاء عبد الرزاق وآخرون: الإدارة الالكترونية، وائل للنشر، عمان، 2008، ص 33
2 - عبد الستار العلي و آخرون: مدخل الى إدارة المعرفة ، دار المسيرة ، عمان الأردن ، ص135

تحقيق الأهداف. وتعتمد الإدارة الالكترونية على تطور البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال . إن المتابع لأدبيات الإدارة الالكترونية يجد نفسه أمام العديد من المفاهيم المتعلقة بها والتعريفات المحددة بصددها، ولكن هذه التعريفات لا تقف عند اتجاه أو اهتمام معين بل تتوزع على ثلاثة اتجاهات:

**الأول:** ينظر لها على أساس مادي فلا تخرج عن كونها مجموعة من الآلات والمعدات

**والثاني:** ينظر لها على أساس وظيفي فلا تخرج عن كونها تؤدى مجموعة وظائف

**والثالث:** ينظر لها على أساس تكاملي يشمل الجوانب التنظيمية المادية والوظيفية البشرية وينظر إلى الإدارة الالكترونية على أنها أسلوب جديد ومتطور، بل هي ثورة تقنية معلوماتية وأنها وسيلة من الوسائل التي تستعملها إدارة المنظمة لتوصيل المعلومات والخدمات وتسويق السلع للمستفيدين منها عبر شبكة الانترنيت وأجهزة الحاسوب بعيدا عن الروتين والتعقيدات البيروقراطية واختصار المسافات وتوفير جهد ومال المستفيدين، ولا ينبغي التخوف من الإدارة الالكترونية فهي لن تستغني عن الجهد والإبداع البشرى المنتظم والمحرك لها، وإنما ينبغي التكيف مع بيئتها وثقافتها المختلفة، وهذا التكيف يقتضي إجراء تغيرات تقنية وتنظيمية وذهنية وسلوكية، ويدخل ضمن ذلك إعادة توزيع الموارد البشرية وتأهيلها وتصنيف أدوارها في ظل الثقافة التنظيمية الجديدة لتقديم ومناولة المعلومات تحت مظلة الإدارة الالكترونية . وإدارة الأعمال الالكترونية هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلا عنها وهي إدارة بلا ورق لأنها تستخدم الأرشيف الالكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية وهي إدارة بلا مكان وتعتمد أساسا على الهاتف المحمول وهي إدارة بلا زمان حيث تعمل 365/7/24 أي العالم يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة وهي إدارة بلا تنظيمات جامدة فالمؤسسات الذكية تعتمد على عمال المعرفة وصناعات المعرفة وأصبحت اليوم صناعات اللامعرفة تقذف إلي الجنوب والى العرب والى العالم النامي . ([1])

**ولقد وردت عدة تعريفات للإدارة الالكترونية :**

- يقصد بإدارة الإعمال الالكترونية: «هي أداء العمليات بين مجموعة من الشركات

1 – علي السلمي: إدارة التميز، دار النشر المسيرة ، الأردن . 2006 ، ص44

من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء»( [1])

- وينظر إلى الإدارة الالكترونية على أنها: « تشمل تحديث آليات اتخاذ القرار وانجاز المعاملات بشكل سريع وإلكتروني بحيث لا تحتاج المعاملة إلي مستندات ورقية، وبالتالي تسير المعاملة إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني والموظف المختص، وعندما تصبح المؤسسة بلا ورق تستطيع استقبال المعلومات والبيانات وتخزينها ومعالجتها وإخراجها طبقا لتعليمات محددة » ( [2])
- وعرفت الإدارة الأعمال الإلكترونية بأنها " هي انجاز الوظائف الإدارية بكفاية وفعالية باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات لتحقيق أهداف المنظمة »( [3])
- أما ياسين فقد عرف الإدارة الالكترونية بأنها» منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها الكترونيًا وعبر الشبكات"( [4])
- وهناك من عرفها بأنها » هي عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الالكترونية لاحقًا"( [5])
- وعرفها برايان « بأنها تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية والذي سيسهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك توفر فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات""( [6])
- كما عرفها الصيرفي »هي تلك الوسيلة التي تستخدم لرفع مستوى الأداء والكفاءة وهي إدارة بلا أوراق ،ولا أرشيف ورقي لأنها تستخدم الأرشيف الالكتروني والأدلة

1 – طارق عبد الرؤوف عامر: مرجع سبق ذكره، ص25
2 – محمد سمير احمد: الادارة الالكترونية، دار المسيرة، الطبعة الاولى، عمان، 2009، ص45
3 – فوزية بخش: الادارة الالكترونية فى ضو التحولات المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، السعودية، 2006، ص40
4 – ياسين غالب ياسين: الادارة الالكترونية وافاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، السعودية، 2005، ص22
5 علاء عبدالرزاق السالمي: نظم دعم القرارات، دار وائل، الطبعة الاولى، الاردن، 2005، ص235
6 - Transaetion conference. King faisai conference haij - Riyadh. 2007. P; 18 - Bruno Lanvin National e

والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية وهي إدارة تلبي متطلبات جامدة وتعتمد أساسا على عمال المعرفة»[1]

- وعرفها البعض « بأنها قدرة القطاعات الحكومية المختلفة على توفير الخدمات الحكومية التقليدية للمواطنين وانجاز المعاملات عبر شبكة الانترنت بسرعة ودقة متناهيتين وبتكاليف ومجهود اقل ومن خلال موقع واحد على الشبكة»[2]
- كما عرفها الطائي «أنها نظام افتراضي يمكن الأجهزة الحكومية من تأدية التزاماتها لجميع المستفيدين باستخدام التقنيات الالكترونية المتطورة متجاهلة المكان والزمان مع تحقيق الجودة" [3]
- وتعرف الإدارة الأعمال الالكترونية: بأنها جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من الحواسيب والشبكات إلى أجهزة إدخال المعلومات اللاسلكية لتستخدم الأمور الإدارية .
- وعرفت أيضا بأنها: القيام بمعظم المعاملات الحديثة الخدمية والإدارية من خلال التواصل عبر الحاسوب وشبكة المعلومات الدولية ليتم الاستعاضة عن المعاملات الورقية بمعاملات الكترونية . وبالتالي نقل بيئة العمل داخل المؤسسات العامة والخاصة من الشكل الورقي التقليدي إلى الشكل الالكتروني .[4]
- وعرفها عبود نجم: بأنها» موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال ألمعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاية في استخدام مواردها." والتعريف السابق يعلي كثيرًا من قيمة رأس المال المعرفي الفكري، وكأنه يحمل دعوة غير مباشرة إلى ضرورة التسابق بين الإدارات الإلكترونية المختلفة لاكتساب أكبر قدر ممكن من الحصيلة المعرفية والمعلوماتية مع حسن التعامل معها واستغلالها الاستغلال الأمثل .[5]

1 – محمد الصيرفي: الادارة الالكترونية، دار الفكر الجامعة، الطبعة الاولي، مصر، 2007، ص 13
2 – فهد ناصر العبود: الحكومة الالكترونية بين التخطيط والتنفيذ، السلسة الثانية، السعودية، 2005، ص 26
3 – على حسيم الطائي: الحكومة الالكترونية وافاق تطبيقاتها فى العراق، العراق، 2005
4 2 – بوبكر محمد الهوش . الحكومة الالكترونية . ورقة مقدمة فى الندوة المعلوماتية والإدارة الكونية . المعهد الوطني للإدارة، طرابلس . 17-19/9/2002 .
5 – نجم عبود نجم. – مرجع سابق،، 2004م، ص 125

- والإدارة الالكترونية في معناها الحديث: هي استخدام الوسائل والتقنيات الالكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم . فهي أيضا تمثل حالة التكامل التام للعلاقات بين الحلقات الضرورية أو المستويات الإدارية في البيئة التنظيمية من خلال التعامل الفوري والآلي مع الجميع لتحقيق الأهداف المشتركة وضمان مصالح المنظمة والعملاء .[1]
- وكتعريف امثل و أشمل للإدارة الالكترونية: هي «إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين و المؤسسات و لزبائنها (الإدارة الخاصة منهم) مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية و البشرية و المعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من اجل استغلال أمثل للوقت و المال و الجهد و تحقيقا للمطالب المستهدفة و بالجودة المطلوبة مع دعم لمفهوم (ادخل على الخط و لا تدخل في الخط)».[2] .
- ولابد من التمييز بين المنظمات الرقمية المجردة التي تستخدم الانترنيت ومنتجاته الرقمية كقدرة جوهرية في إنشاء القيمة في العمل والإنتاج والتوزيع والإدارة، وبين الإدارة الالكترونية في المنظمات المزيجة ( المادية، الرقمية ) التي تستخدم الانترنيت كإحدى القنوات أو الوسائل لتصريف الإدارة وتعزيزها من خلال الخصائص المتميزة للانترنيت، ففي الأولى تكون الإدارة التقليدية عبئا وسببا في أتلاف القيمة وإعادة تدفقها، في حين تكون في الثانية ( المنظمات المزيحة ) مصدر لتكامل الإبعاد المادية (الإدارة التقليدية والإدارة الرقمية ). وفى هذا السياق تحدث « روبرت هارجروف «عن الإدارة الالكترونية كنموذج للإدارة التي تجمع الإدارة عن بعد (العاملين عن بعد خارج المنظمة) والإدارة عن قرب (العاملون الدائمون والمؤقتون فى المنظمة) بينما ركز آخرون على بعض المسائل الإجرائية التي تعتمد عليها الإدارات الإلكترونية، فعرفوا الإدارة الالكترونية بأنها" الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة ا لحاسوب وشبكات الإنترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة".[3]

1 4-عادل حرشوف وآخرين . مرجع سابق، 2007.ص12

2 1-المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الالكترونية . مركز الخليج للأبحاث . العدد 23 . 2006 .

3 - بسام بن عبدالعزيز الحمادي: الحكومة الالكترونية ( الواقع والمعوقات )، 2004، ص3

- ويمكن تعريف إدارة الأعمال الالكترونية تعريفا إجرائيا: بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانات المتميزة للانترنيت وشبكات الإعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة والآخرون بدون حدود من اجل تحقيق أهداف المنظمة .[1]

أهمية الإدارة الالكترونية :

وبصفه عامة يمكن تحديد أهمية الإدارة الالكترونية للمنظمات المعاصرة من خلال تحديد العديد من خلال تحديد الفرص والمزايا التي توفرها تلك الإدارة لهذه المنظمات، والتي تتمثل بصفة عام أساسية فيما يلي: [2]:

- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحيه المنظمة .
- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة .
- توجيه الإنتاج وفقاً لاحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين .
- تحسين جودة المنتجات وزيادة درجه تنافسية المنظمة .
- تلافي مخاطر التعامل الورقي .

وفي ضوء ذلك فأن الإدارة الالكترونية تعتبر مدخلاً معاصراً لتطوير وتحديث المنظمات ومواجهة والقضاء على كل مشكلات الإدارة التقليدية لديها، وذلك على اعتبار إن الإدارة الالكترونية تعتمد أساسا على تطبيق الفكر المعاصر وتستخدم التقنيات الالكترونية المتقدمة ذات التأثير الفعال في حياة الناس جميعاً، حيث تقدم لهم كل الخدمات وتتعامل معهم عن طريق شبكة الانترنت بوسائل غاية في السهولة والانضباط والكفاءة، الأمر الذي يساهم مساهمة فعالة في القضاء على المشكلات والعقبات التي تعترض هؤلاء العملاء في تعاملاتهم مع المنظمات بالإضافة إلى ضمان تحقيق العدالة والدقة والشفافية عند تنفيذ الإعمال والمعاملات المختلفة .

فوائد الإدارة الالكترونية: [3]

إن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ

1 - نجم عبود نجم: مرجع سبق ذكره، ص 127

2 - Bruno op. Cit, p:

3 - طارق عبدالرؤف عامر، مرجع سبق ذكره،

بل وجد فوائد كبيرة حصلت، ولذا بدأ الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها، ومن أهم هذه الفوائد ما يلي:

1 - تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلية المتوفرة.

2 - المرونة في عمل الموظف بحيث يمكن للموظف سهولة الدخول على الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، فأصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية ليس له حدود( يمكن أن يكون من البيت، الشارع، المطار .. الخ) .

3 - سهولة عقد الاجتماعات عن بعد (Video Conferencing) بين الإدارات المتباعدة جغرافيا .

4 - لن تكون هناك حاجة للعدد الكبير من خزائن الملفات وبالتالي توفير مساحتها وكذلك توفير نفقات الموظف المخصص للعناية بهذه الملفات.

5 - سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين كذلك .

6 - سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإنابة عن الدوائر الأخرى( المحطة الواحدة ) .

7 - سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث و العوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.

8 - من وجهة نظر المحافظة على البيئة، كثير من الناس في مكاتبهم ومواقع عملهم يستخدمون كثير من الطاقة و المياه والمواد الخام التي تدخل في تنفيذ أعمالهم ( ورق، أقلام، و حبر ...) في جميع هذه الأمور هناك مجال كبير للتوفير وتقليل من الضرر على البيئة فيمكن لمختلف المؤسسات والأعمال الحصول على فائدة كبيرة من خلال التقليل من استخدام تلك العناصر في العمل.

9 - تسهيل النمو والقدرة على المنافسة، المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم

10 - تطوير بني تحتية عامة في حقل التقنية والتشفير وبقية الاحتياجات التقنية.

11 - تقديم أفضل وأسرع الخدمات داخل وبين مختلف الجهات الحكومية ،والعائد من ذلك للمواطنين.

12 - الابتكار والريادة في الأعمال، وتقليص دورة الوقت .

13 - تحفيز استخدام الانترنت، وإعطاء دور أكثر إستراتيجية للموارد البشرية :

- تطوير معلومات جديدة تتعلق بإدارة الأداء.
- العمل على تطوير أنشطة الاتصالات.
- توفير معلومات كمية لمساعدة كل العاملين في صنع القرار.

- 14تحسين عملية المتابعة وتقييم مستوى تحسن الأداء.

15- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الأعمال.

16 - سوف يكون النظام أكثر وضوحا للمواطنين، من حيث ما هو مطلوب من وثائق .

17 - الخصوصية والأمان، حيث تمتع الإدارة الالكترونية بمعايير الخصوصية والسرية المناسبة والأمن والمصداقية، مما يؤدي إلى نموها وتطورها في مجال خدمة العملاء .

إن الإدارة الإلكترونية تسعي إلي إجراء تحسينات فعالة في المنظمات المعاصرة، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق ثلاث مزايا أساسية لها تتمثل في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، وتحسين العلاقات مع الموردين ومجتمع التمويل، وزيادة العائد على استثمارات أصحاب الأسهم والملاك .

وكذلك فان الإدارة الإلكترونية سوف تؤدى إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء عن الموظفين الغير أكفاء والغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد .

**أهداف الإدارة الالكترونية :**

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الالكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فان للإدارة الالكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها بغض النظر عن الأهمية و الأولوية :

1 - توفير المعلومات الالكترونية في كل التخصصات وبدقة عالية وفي الوقت المناسب . [1]

1 - محاولة إعادة هيكلية المنظمات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي .[2]

2 - إمكانية تقديم الخدمات الالكترونية على مدى الأربع وعشرون ساعة .[3]

3 - استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أنّ قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة و تضطرّهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.

4 - إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية و النفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.

5 - إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي و استبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق و المقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة، و نشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن و الاستفادة منها في أي وقت كان .

6 - القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد و تسهيل تقسيم العمل و التخصص به

7 - إلغاء تأثير عامل الزمان ، ففكرة الصيف و الشتاء لم تعد موجودة و فكرة أخذ العطل أو الأجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تمّ الحد منها إلى أقصى حد ممكن .[4]

1 - المجمع العالمي للإدارة الالكترونية بليبيا . www.fb.com/wecly

2 - "مؤتمر الإدارة الالكترونية » (1) ص 2006/2/18 - http//:www.arado.org.eg/Activities.asp444

3 - حسين شذى . الإدارة الالكترونية فى العالم العربي . ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي الأول لتكنولوجيا المعلومات والتنمية الإدارية . مصر . 1-4 /2004

4 - على حسن باكير، المفهوم الشامل فى تطبيق الإدارة الالكترونية، مركز الخليج للأبحاث، العدد 23 - 2006

8 - تسهيل طريقة الحصول على الخدمات المعلوماتية في أي وقت مع وضع اعتبار الدقة والسرعة في انجازها .

مبادئ تطبيق الإدارة الالكترونية: ([1])

هناك مجموعة من المبادئ التي ينبغي التعرف عليها عندما يراد تطبيق الإدارة الالكترونية وهى

1 - خلق المناخ التشريعي القانوني الملائم الذي يؤمن تأسيس منظومة الإدارة الالكترونية .

2 - الارتقاء بالبنية التحتية الالكترونية من جوانبها المختلفة والتي تشمل :

أ - البنية المادية: عبر توفير الأجهزة والمعدات المستخدمة من حواسيب وقواعد منطقية ميسرة لتوثيق البيانات والمعلومات وتداولها، فضلا عن شبكات الاتصال المختلفة كالانترنيت وغيرها .

ب - البنية البشرية: عبر الارتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الالكترونية وتنفيذها إذ يعد الاستثمار في رأس المال البشرى وحسن أعداد الكفاءات حجر الزاوية لضمان نجاح الجهود المبذولة لتأسيس وترسيخ بيئة إعمال الكترونية .

ج - البيئة التنظيمية: التي تشمل وضع معايير لقياس النظم الفنية لتأمين الخصوصية والسرية للمعاملات المتبادلة .

3 - إتاحة الفرصة المتكافئة أمام الجميع للاستفادة من الإمكانات التي توفرها الخدمات الالكترونية لمختلف قطاعات الإعمال .

4 - تأسيس البيئة الثقافية الملائمة من حيث تحديات اللغة والمحافظة على مبادئ المجتمع وقيمه لخلق القناعة لدى الإفراد بقانونية المخرجات الالكترونية .

5 - توفير التسهيلات للمواطنين بشكل يسمح لها بالتعامل مع المواقع المختلفة والوصول إليها بسهولة ويسر .

---

1 ()عادل حرحوش وآخرين، مرجع سبق ذكره

## وظائف الإدارة الالكترونية: [1]

1 - التخطيط الالكتروني :

قد لا يختلف التخطيط الالكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لان كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف . إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاثة مجالات :

أ - إن التخطيط الالكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتحديث والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من اجل تنفيذها في السنة القادمة، وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط .

ب - إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضفى استمرارية على كل شيء في المنظمة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المتقطع ( وضع التقارير الفصلية ) إلى التخطيط المستمر .

ج - إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة التخطيط وعمال الخط الأمامي الذين ينفذون، يتم تجاوزها تماما في ظل الإدارة الالكترونية فجميع العمال يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الالكتروني .

والتخطيط التقليدي في جوهره تخطيط أعلى وأسفل في حين أن التخطيط الالكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين .

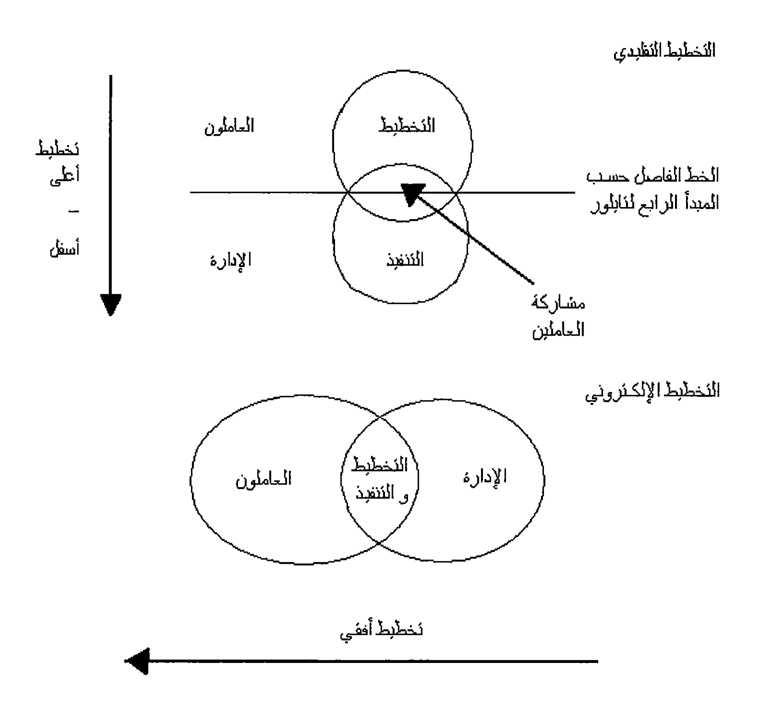
ففي الماضي كانت التوصية الأولى للمستشارين المقدمة للمنظمات القائمة أو الجديدة من أجل بقاء ونمو المنظمة تتمثل بأهمية تحديد الأهداف ووضع الخطة طويلة الأمد ومن ثم تحديد الوسائل وتخصيص الموارد من أجل تنفيذ تلك الخطة .

ولكن مع وجود الإدارة الالكترونية فأن هذا كله قد تغير من حيث الحاجة الفعلية للتخطيط حيث أن المنظمات تعمل بحق في الزمن الحقيقي وفى الزمن الانى وبالسرعة الفائقة، والبيئة سريعة التغير بشكل لم يسبق له مثيل .

---

1 () نجم عبود نجم - الإدارة الالكترونية - مرجع سبق ذكره - ص (238 - 275)

وفى مثل هذه الظروف التي تتغير في كل فصل أو شهر أن لم يكن بالأسبوع أو اليوم، يكون السؤال هو: ما العمل مع الخطة ؟. على الأرجح ستكون بلا جدوى أو سيكون من الضروري إعادة كتابتها مرة تلو المرة بما يجعل الخطة الجديدة في كل مرة أبعد من سابقتها عن الخطة الأصلية وأقرب إلى اللاخطأ والأكثر انسجاما مع زمن الانترنيت وبيئته سريعة التغير.




**شكل رقم ( 4) يوضح مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الالكتروني**

**المصدر: عبود نجم - الإدارة الالكترونية - مرجع سبق ذكره**

ووجدت بعض الشركات مثل شركة (M3) رغم إنجازاتها الكبيرة فأنها ترى في التخطيط الذي يرتكز على أهداف إستراتيجية وتعمل على إدخال المنتجات الجديدة وزيادة الاستجابة مما يقيد الأفكار ،لذلك لجأت إلى التخطيط الموقفي أو تنقل عمليات التخطيط من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا .[1]

1 - http://forums.iraqcst.com/archive/index.php/t-383.htm ص4. ..

## 2 - التنظيم الالكتروني :

أذا كان التخطيط هو ألأكثر ارتباطا بالزمان من حيث وضع الخطة المتعلقة بما تسعى إليه المنظمات من أهداف وتحديد الوسائل الضرورية لتحقيقها في الفترة القادمة ( فترة الخطة )، فأن التنظيم هو الأكثر ارتباطا بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي، وسلسلة الأوامر عبر المستويات التنظيمية المختلفة .

ولكن الانترنيت بمكوناتها الأساسية وخصائصها أصبحت تقدم وفرة غزيرة بالمعلومات للمنظمات بدلا من الندرة الكبيرة في المعلومات في المنظمات التقليدية .

والانترنيت توفر إمكانية عظيمة للاتصالات الشبكية وتبادل المعلومات الالكترونية هنا وفى كل مكان، بما يجعل المنظمة وفى كل مستوياتها التنظيمية لا تتجاوز فقط نقص وضعف الاتصالات وبطئها التي تعانى منها جميع المنظمات التقليدية، وإنما أيضا تحقق الإفراط في الاتصالات داخل المنظمة وخارجها وفى كل مكان مما يجعل المنظمة في حالة تشارك وتفاعل غير مسبوق بكل الأطراف ذوى العلاقة .

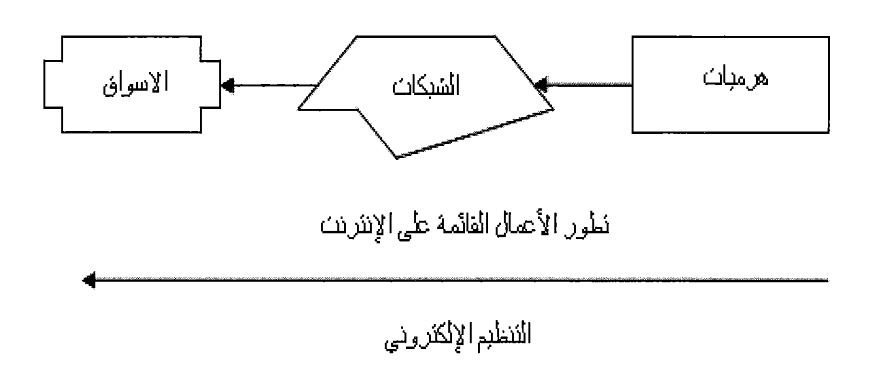
وان الإعمال الالكترونية تتسم بالسرعة الفائقة ليس فقط في عمل الصفقات، وإنما في العمل التنظيمي كله المرتبط بالإعمال والصفقات، وإن « نيكولاس هايك « رئيس مجموعة « سوتش « التي تنتج ساعات سوتش السويسرية الأكثر نجاحا في العالم اوجد الوقت القياسي الجديد، فبدلا

من تقسيم اليوم (24) ساعة في منظمات ما قبل الانترنيت أي المنظمات التقليدية التي قد تعمل بساعات عمل (5/8) أي ثماني ساعات يوميا وخمسة أيام في الأسبوع، في حين أن ساعات العمل على الانترنيت (7/24) أي أربع وعشرون ساعة في اليوم على مدى سبعة أيام .

إن التنظيم الالكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية الذي يحقق التنسيق الآني وفى كل مكان من اجل انجاز الهدف المشترك لإطراف التنظيم وإذا كانت موجة الإعمال الالكترونية والشركات القائمة على الانترنيت بشكل عام قد أدت إلى الميل نحو المزيد من التحرر من الهرميات التنظيمية والتبني للتنظيم الشبكي، وأن الأسواق كتنظيم متفتح يجب أن يحل محل الهرميات كتنظيم مغلق

من حيث سلسلة الأوامر وتعدد المستويات التنظيمية وهرمية الاتصال التي تفتقر إلى المرونة .

إن اتصالات الشبكة الداخلية والخارجية عبر الانترنيت تساعد على الاستجابة الفعالة للتنظيم الجديد القائم على الأسواق المصغرة، وعلى هذا الأساس يمكن أن يكون تطور التنظيم في سلسة متصلة من الهرميات إلى الشبكات إلى الأسواق المصغرة .




**شكل رقم ( 5 ) يوضح اتجاه تطور التنظيم الالكتروني**

**المصدر: عبود نجم - الإدارة الالكترونية - مرجع سبق ذكره**

3 - القيادة الالكترونية :

لقد واجهت القيادة في السابق تحديين أساسيين هما: المهام والعاملون . وكان هذان التحديان يتقسمان اهتمام الإدارة ووقتها وكذلك عقلها (المهام)، وقلبها (العاملون) .

ومع أن هذين المدخلين يلخصان عموما كل التطور الذي حصل لأكثر من قرن من الزمان في مجال القيادة، إلا أن من غير المنصف كما انه من غير الممكن لهذا العرض السريع والبرقي أن يلخص الإثراء العميق والواسع والمتنوع الذي حصل خلال الفترة الماضية سواء من المفاهيم أو النظريات أو الممارسات الأفضل أو الدروس المستفادة ذات العلاقة بالقيادة . فالقيادة وفق المنظور التقليدي ( الذي سبق القيادة الالكترونية ) تقف على تراث لا يمكن إلا أن نعزو إليه الفضل الكبير فيما تحقق من انجازات في مجال كفاءة الأداء (المهام) أو في مجال الفاعلية (الأهداف والعاملين)

إن التطورات الكثيرة التي تحققت في هذا المجال أدت إلى تطوير المدخلين السابقين نحو أن يكون الأساس في المدخل المرتكز على المهام هو التكنولوجيا وان يكون المدخل المرتكز على العاملين أكثر تركيزا على الزبون .

إن انتقال المنظمة إلى أن تصبح ذات أعمال الكترونية لابد من أن يؤثر في طريقة تأدية أعمال المنظمة وبالتأكيد تغيير نمط القيادة التقليدية إلى القيادة الالكترونية . وهذه الأخيرة لابد من ان تعنى ثلاثة أبعاد رئيسية :

**أولا : القيادة التكنولوجية الصلبة :**

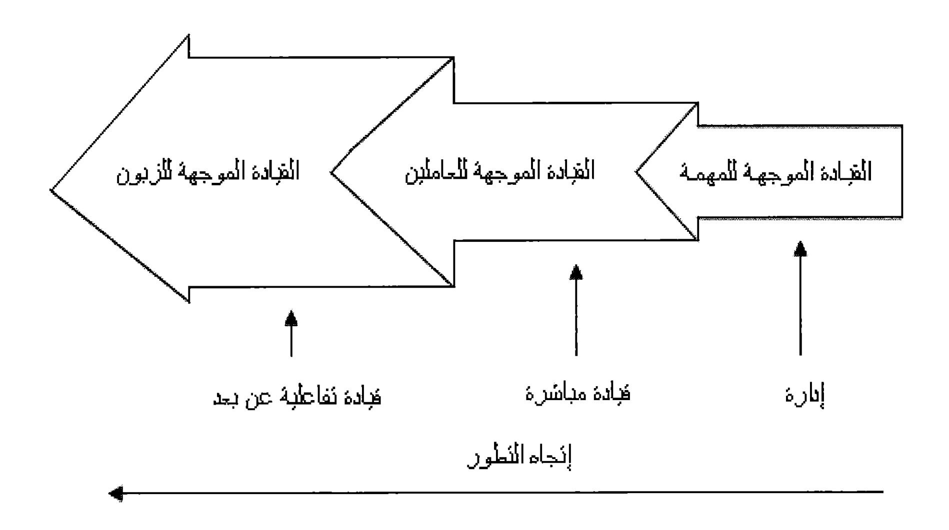
أنها قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الانترنيت من اجل إدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة كما هو الحال في زيادة المعلومات وسرعة الحصول عليها وتحسين جودتها من اجل اتخاذ قرارات اشمل وأسرع وأفضل، وهذه ميزة شبكات الإعمال التي تجعل المدير في كل مكان سواء في أسيا أو أوربا يمتلك نفس القدر من المعلومات ويتصل بكل العاملين عبر شبكة الإعمال الداخلية أو الموردين والشركاء الآخرين عبر الشبكة الخارجية من اجل أن يستكمل صورة اتخاذ القرار الذي يكون أكثر كفاءة وربما فاعلية بالاعتماد على هذه التكنولوجيا .

ثانيا : القيادة البشرية الناعمة :

إن مما يثير الاهتمام حقا هو أن القيادة الالكترونية تبدو ألان أكثر من أي وقت مضى ذات محتوى أنساني كبير رغم أنها أكثر تعويلا على التكنولوجيا .

إن التكنولوجيا الأرقى المتمثلة بالانترنيت أصبحت بحاجة إلى عاملين ذوى تخصصات ومؤهلات عالية من بينهم المبتكرين والمحترفين النادرين خلافا للعاملين في العصر الصناعي الذين غالبيتهم العظمى من ذوى التعليم المتدني والماهرين الذي يمكن إعدادهم في وقت محدود .

إن الكثير من العاملين سيعملون مع الانترنيت وفق نمط العمل عن بعد القائم على الحاسوب الذين ينتشرون في منطقة جغرافية واسعة داخل البلد الواحد أو عبر العالم.




**شكل رقم ( 6 ) يوضح اتجاه تطور القيادة الالكترونية**

**المصدر: عبود نجم – الإدارة الالكترونية – مرجع سبق ذكره – ص 262**

4 – الرقابة الالكترونية :

أن من ابرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية على أنها رقابة موجهة للماضي وهذا ما يظهر واضحا في كون الرقابة هي المرحلة التي تأتى بعد التخطيط والتنفيذ .

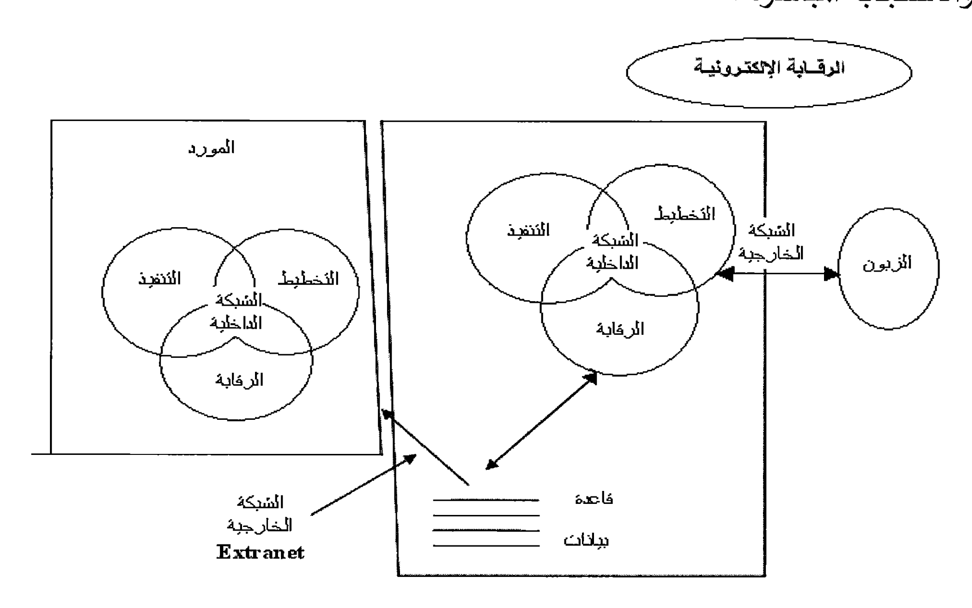
بمعنى أن الرقابة التقليدية تتم بالعادة بشكل دوري (شهري أو فصلى أو سنوي)

أو تعود إلى نظام التقارير القائم على جمع البيانات والمعلومات من جهات متعددة ثم جدولتها وتحليلها وكتابة التقرير النهائي الذي يرفع إلى للمدير الأعلى . وكل هذا يجعل تاريخ التقرير الذي يقدم فيه متأخرا كثيرا عن التاريخ الذي يتحدث عنه مضمون التقرير فماذا عن الرقابة الالكترونية وشبكات الإعمال ؟.

ان أول ما يلاحظ على هذه الرقابة أنها تصبح أكثر قدرة على معرفة التغيرات الخاصة بالتنفيذ أول بأول وبالوقت الحقيقي . فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المؤولين عند التنفيذ .

إن الشبكة الداخلية التي تعمل كقناة أنية لنقل المعلومات بشكل فوري يمكن بيسر أن

تلغى الفجوة الزمنية . كما أن هذا التشبيك يساعد المدير على أن يتدخل من أجل معالجة الانحرافات واتخاذ ما يلزم من أجل التصحيح في نفس الوقت بما يساعد في المحصلة على تجاوز فجوة الأداء . ولا شك أن هذا لا يقتصر على علاقة التنفيذ بالرقابة فقط وإنما هو يربط التنفيذ بالتخطيط والرقابة بالتخطيط أيضا في علاقة شبكية في كل مكان وفى أي وقت بالمنظمة . وبهذا تصبح العملية الإدارية في أجزائها المختلفة وكذلك المديرون والعاملون يعملون في وحدة واحدة من الأدوار وتبادل المعلومات والمشاركة في المسؤولية والاستجابة المباشرة .




**شكل رقم ( 7 ) يوضح تطور الرقابة الالكترونية**

**المصدر: عبود نجم – الإدارة الالكترونية – مرجع سبق ذكره – ص 275**

وقد أصبح بإمكان المنظمة عن طريق شبكة الإعمال الخارجية أن ترتبط بالموردين والزبائن في علاقة فورية بلا حدود في المكان مما يوفر قدرة أكبر للرقابة، فالمورد الذي يواجه صعوبة في التوريد يمكن أن يوصل ذلك في نفس الوقت الذي تظهر عنده ظروفه الصعبة . كما أن هذه الشبكة توفر فرصة للزبائن ليتابعوا طلبياتهم أول بأول وبالتالي يساهموا في الرقابة التي تقوم بها المنظمة من أجل أنجاز هذه الطلبيات .

**خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية:**

عند ما نتخذ قرار أوليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظماتنا لابد من التأكد من عدة أمور، أهمها الحاجة الفعلية لهذه الإدارة، وهل الكلف التي سوف تصرف عليها موازية للخدمات التي سوف تقدمها هذه الإدارة وهل تتوفر لدية العناصر الأساسية لإنجاح هذه الإدارة، لذلك لابد من القيام بالخطوات التالية: ([1])

1 - إعداد الدراسة الأولية: ولإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات، وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على بينه من كل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية:

- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة، ولكن تحتاج إلى تطوير.
- ينسجم مع أخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض التطبيق .
- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.

2 - وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

3 - تحديد المصادر: تحديد المصادر والكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة، ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه المؤسسة.

4 - تحديد المسؤولية: إن تنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة، والتكاليف المحددة لها.

---

1 - علاء عبد الرزاق السالمي، دليل كيف تطبق الإدارة الإلكترونية في دائرتك، معهد التنمية الإدارية: الدوحة - قطر، 2000، ص: 64

5 - متابعة التقدم التقني: نظراً لتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة أخر الابتكارات في هذا المجال فأن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على أخر الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية .

**مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية**

إن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الالكترونية مع استغلال أمثل للوقت و المال و الجهد هو بتقسيم خطّة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الالكترونية إلى ثلاث مراحل طبعا على أن يتم ذلك بعد القيام بإصلاح إداري شامل و تام للنظام الإداري التقليدي (إذ لا يمكن كما شرحنا سابقا الانتقال من نظام إداري تقليدي مهترئ ومتعفن و فاسد إلى نظام الكتروني هكذا دفعة واحدة) لذلك فانّ تقسيم الخطة إلى مراحل من شأنه أيضا أن يؤدي إلى اندماج المجتمع بشكل كلّي في خطّة الإدارة الالكترونية بحيث يتأقلم معها و يتطور بتطورها على عكس ما يحدث عند تطبيق الإدارة الالكترونية دفعة واحدة ممّا يؤدي إلى تفاجئ المجتمع بها و قد يتم رفضها أو مقاومتها في حينه . وعلى العموم فانّ هذه المراحل هي:

**أولا : مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة :**

و في هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية و العمل على تنميتها و تطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضا و بشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته و إجراءاته بشكل سهل و بدون أي روتين أو مماطلة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الاطلاع على نشرات المؤسسات و الإدارات و الوزارات و أحدث البيانات و الإعلانات عبر الشبكة الالكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستمارات اللازمة و تعبئتها لإنجاز أي معاملة.

**ثانيا: مرحلة الفاكس و الهاتف الفاعل :**

و تعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى و المرحلة التي ستأتي فيما بعد

و في هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس و التليفون بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التليفون المتوفر في كافة الأماكن و المنازل وخدمته معقولة التكلفة يستفيد منه في الاستفسار عن الإجراءات و الأوراق و الشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سلس و سهل و دون أي مشاكل و بحيث أنّه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال و استقبال الأوراق أو الاستمارات و غير ذلك و في هذه المرحلة يكون قسم أكبر من الناس قد سمع أو جرّب نمط الإدارة الالكترونية بحيث يستطيع كبار التّجار و الإداريين و المتعاملين و القادرين في هذه المرحلة من إنجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الالكترونية لأن هذه المرحلة يكون فيها عدد المستخدمين للانترنت متوسط كما من الطبيعي أن تكون التعريفة في هذه المرحلة أكثر كلفة من الهاتف و الفاكس لذلك فان الميسورين و ما فوق هم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا.

**ثالثا: مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة :**

و في هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الالكترونية قد وصل إلى مستوى (حوالي 25-30 ٪ من عدد أفراد الشعب) على أن تتوفر الحواسيب سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة و رخيصة ممّا يسمح لجميع فئات أفراد الشعب باستعمال الشبكة الالكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية و بالشكل المطلوب بأسرع وقت و أقل جهد و أقل كلفة ممكنة و بأكثر فعالية كمّية و نوعية (جودة) و يكون الرأي العام قد تفهّم الإدارة الالكترونية و تقبّلها و تفاعل معها و تعلّم طرق استخدامها .

**عوائق تطبيق الإدارة الالكترونية:** [1]

إن مجرّد وجود إستراتيجية متكاملة للتحول إلى نمط «الإدارة الالكترونية» لا يعني أنّ الطريق ممهدة لتطبيق و تنفيذ هذه الإستراتيجية بسهولة و سلاسة و بشكل سليم و ذلك لأنّ العديد من العوائق و المشاكل ستواجه تطبيق الخطة و لذلك يجب على المسئولين عن وضع و تنفيذ مشروع «الإدارة الالكترونية» التمتّع بفكر شامل و محيط بكافة العناصر و المتغيرات التي يمكن أن تطرأ و تعيق خطّة عمل و تنفيذ إستراتيجية الإدارة الالكترونية

1 () نوري المهدي الكوني، الإدارة الالكترونية ودورها في تحديث خدمات إدارة المنظمات، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الزاوية، ليبيا 2011 م

و ذلك إما لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها و من هذه العوائق التي يمكن أن تعيق عملية تطبيق الإدارة الالكترونية :

**أولا:** التخبط السياسي و الذي يمكن أن يؤدّي إلى مقاطعة مبادرة «الإدارة الالكترونية» وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها، و يشكّل هذا العنصر خطرا كبيرا على مشروع الإدارة الالكترونية

**ثانيا:** عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة «الإدارة الالكترونية» لاسيما في حال تدنّي العائدات المالية الحكومية .

**ثالثا:** غموض المفهوم :ما زال الكثير من القيادات الإدارية يجهل هذه المصطلح، لذلك فان الأمر يحتاج إلى توضح المفهوم وتوفير الأرضية الفكرية له في المنظمات.

**رابعا:** التناسب بين أعداد الموظفين والإدارة الالكترونية حيث إن الانطباع السائد بان التحول الالكتروني سيؤدي إلى البطالة ليس في موقعه، لان التحول سيخلق فرص عمل جديدة، وان الموظف الذي لديه الاستعداد لتطوير نفسه لن يترك عمله تخوفًا من هذا التحول الالكتروني.

**خامسا:** تأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني و التنظيمي المطلوب و الذي يشكّل أساسا لأي عملية تنفيذ «للإدارة الالكترونية»

**سادسا:** الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي والتي يمكنها تعطيل البنية التحتيّة لفترة من الزمن ممّا من شأنه أن يعيق تنفيذ «إستراتيجية الإدارة الالكترونية».

**سابعا:** مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين في المنظمة الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات و تنظيم العمليات الإدارية .

**ثامنا:** عدم استعداد المجتمع لتقبّل فكرة الإدارة الالكترونية والاتّصال السريع بالبنية التحتّية المعلوماتية الوطنية عبر الانترنت نظرا للأزمات الاجتماعية والاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة ماديا .

**تاسعا:** نقص في القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات محليا أو دعم غير كاف من قطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الدولي للجهود الحكومية الرامية إلى تنفيذ تطبيقات الإدارة الالكترونية .

- **كيف يمكن التغلب على ومعوقات الإدارة الالكترونية .؟ (متطلبات العالم لالكتروني الجديد)**

**أولا:** التشفير: وهو تغيير في شكل المحتوى بهدف منع غير المتخصصين من فهم المحتوى في حالة الإطلاع عليه . وأصبح التشفير مؤخرا أحد العمليات الأساسية لبرامج الحاسوب .

**ثانيا:** التوقيع الالكتروني: وهى عملية تتم على الحاسوب يتم من خلالها ربط مجموعة الحروف والرموز والإشكال مع ملف معين لتكون بديلا عن التوقيع الذي نعرفه .

**ثالثا:** التشفير والتوقيع: المزج بين التشفير والتوقيع يعتمد بالمقام الأول على أن يكون التشفير معتمدا على مفتاح خاص يرتبط ارتباطا وثيقا بالشخص بصورة تحدد هوية الفرد الذي يقوم بعملية التوقيع الالكتروني . [1]

الفرق بين إدارة الإعمال الالكترونية والحكومة الالكترونية: نظرًا إلى انقسام الآراء انقسامًا كبيرًا حول تعريف إدارة الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، فبعض المفكرين والمهتمين يرى أنها إدارة وليست حكومة، ولدى هؤلاء أسبابهم وبعضهم الآخر يرى أنها حكومة وليست إدارة، ولدى هؤلاء أيضًا أسبابهم، وَثمة فريٌق ثالث يتعاطى مع المفهوم بخلط واضح دون تمييز حين يستخدم أحد المصطلحين أو كليهما . واللافت في هذا الخلاف الذي اشتهر بين مفكري الإدارة والمهتمين بها :اتساع الهوة بين طرفي الخلاف إلى درجة كبيرة؛ فكل طرف من الطرفين يتناول الفرق بين مفهوم الإدارة الإلكترونية ومفهوم الحكومة الإلكترونية وكأنه يتحدث عن شيء مختلف تمامًا ومتناقض إلى أقصى درجة .

وهناك ومن يرى أن الحكومة الالكترونية جزء من تطبيقات إدارة الأعمال الالكترونية وأن تعبير الإدارة الإلكترونية أكثر اتساعًا ورحابة من تعبير الحكومة الإلكترونية، وأن الإدارة الإلكترونية بمثابة مظلَّة كبيرة تدخل تحتها تطبيقات مختلفة كالتجارة الالكترونية ، والأعمال الإلكترونية والحكومة الالكترونية . ووجهة نظر هؤلاء :أن تعبير الإدارة الإلكترونية هو الأصل الذي تتفرع منه بقية التعريفات وأنه أشمل وأعم، وحجة هذا الفريق أنه لا حكومة من دون إدارة وعليه من وجهة نظرهم فلا حكومة إلكترونية من دون إدارة إلكترونية.[2] ويذهب فريق آخر من علماء الإدارة في تبني وجهة النظر السابقة نفسها إلى

1 ()..http://www.kenanonline.com/ws/space/blog/39928/page/7 1 - المصدر - الادارة الالكترونية - 2006/2/18
2 [1] - نادية أيوب .: الإدارة الإلكترونية (الإدارة والمتغيرات الجديدة )، 2004، ص 3

أبعد من ذلك حيث يرون أن المسألة ليست فقط مسألة تفرقة بين تعبيرين إدارة وحكومة وإنما يرى هؤلاء أنه يفضل التزام تعبير الإدارة الإلكترونية والابتعاد عن استخدام تعبير الحكومة الإلكترونية نهائيًا ويحتج هؤلاء على صواب رأيهم بأنه عند ذكر اسم الحكومة الإلكترونية فإن أول ما يتبادر إلى ذهن المستمع الوظيفة السياسية للحكومة على الرغم من أن الحكومة ليست كيانًا سياسيًا صرفًا وأن لها وظائف أخرى تتعلق بالشأن الإداري الداخلي، فيرى أصحاب هذا الرأي أن تلك التسمية لا تصيب المسمى الحكومة الإلكترونية كاملًا، بل تبقى مصبوغة بالصبغة السياسية، ما لا يتوافق مع شمولية المصطلح؛ لذا يرى أصحاب هذا الرأي أن من الأسلم والأدق والأكثر إصابة للمفهوم استخدام مصطلح إدارة الأعمال الإلكترونية وتجنب مصطلح الحكومة الإلكترونية.[1] وفوق ذلك فإن الإدارة الإلكترونية تقوم على صنع التغيير والسبق في التأثير على الأحداث. وتقوم على أساس الارتباط الإيجابي والمستمر بالسوق، واتخاذ متغيرات السوق نقطة الارتكاز ومعيار التقييم لكل ما تقوم به الإدارة من فعاليات وما تتخذه من قرارات .

وتعتبر الإدارة الالكترونية وجها أخر مغايرا لوجه الإدارة التقليدية، ونظرا لسلاسة أدائها وإيقاعها السريع أصبحت أداة فعالة في أيدي من بادر بتطبيقها، وحلما يتطلع إليه الإداريون الذين لم يحظوا بها أو طبقوها علي أنشطتهم ولم يبلغوا الدرجة الكافية لإطلاق اسم الإدارة الالكترونية علي تعاملاتهم، والأمل يحدو الكثير إلي أن تختفي أكوام الملفات الورقية .[2]

1 – مهدي عبد الصاحب. – الحكومة الالكترونية: تعبير جوهري في تنفيذ ثقافة الخدمات www.alsabaah.com/paper.php?source=akbar&mlf=interpage&sid

2 – عمر احمد وآخرون: الإدارة الالكترونية (مدخل الي الإدارة التعليمية الحديثة ) دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي، عمان، 2013، ص71

# المبحث الثالث:
# أساليب ومجالات الإدارة الالكترونية

لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تغيرات جوهرية واسعة في مختلف جوانب الحياة وتجسد ذلك بقدر أكبر في العديد من البلدان وخاصة تلك التي بلغت مرحلة متقدمة من التطور حيث أتهجت إدارات تلك البلدان للتحول في معلوماتها ومعاملاتها الرسمية من الوسائل التقليدية إلى إدخال التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتم تصميم العديد من تلك التطبيقات في مختلف الجوانب الإدارية والمالية ...الخ . وأخذت هذه العملية منحى تصاعدي بالاتجاه إلى إنشاء ما تعارف على تسميته بالإدارة الالكترونية . وخلفت النتائج الايجابية لهذا التحول حافزا لدى باقي دول العالم، حيث سارت عدد من البلدان في طريق استخدام منجزات العلم والتكنولوجيا وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في الارتقاء بنظام الإدارة والخدمات .[1] وتعد الإدارة أهم مورد من موارد المجتمع في العصر الحديث ونقطة تحول في حياة المجتمعات وذلك في تحقيق أهداف المجتمع وطموحاته، بيدا إن الإدارة في ظل المجتمع الالكتروني الجديد باتت تختلف مظهرا وجوهرا بسبب ما فرضته طبيعة تكنولوجيا المعلومات نفسها على المجتمعات .

الأساليب المستخدمة في تكنولوجيا العمل في المنظمات بشكل عام [2] تلعب بيئة التنظيم دورا كبيرا في استخدام تكنولوجيا العمل فالبيئة تتضمن كل العوامل المادية والاجتماعية الموجودة داخل المنظمة حيث تتكون هده البيئة من القواعد والإجراءات ونوعية التكنولوجيا والبناء الرسمي والغير رسمي وأنماط القيادة والاتصال وظروف العمل المادية والمعنوية، لذلك تساعد هده البيئة على تشجيع وتسهيل أو إعاقة استخدام درجة عالية من التكنولوجيا .

وقد تؤثر على الأساليب والأنماط المستخدمة في تكنولوجيا العمل وتتمثل هده الأساليب في :

1 - مؤتمر تحديات التنمية وتحديث الإدارة في الوطن العربي - طرابلس - ليبيا - (15-2004/3/17) - ص30.
2 - موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل. الطبعة الثانية. دار وائل للنشر الجامعية.الجامعة الأردنية. 2007.ص152-156

**أولا: المكتب النموذجي Model office**

أصبح التسابق نحو استخدام التكنولوجيا، ظاهرة تتميز بها المنظمات الإدارية الحديثة رغبة في إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف في أجواء تنافسية شديدة، فالمكتب النموذجي هو احد أساليب التكنولوجيا الحديثة التي تسعى التنظيمات إلى تحقيقه لأنه يحوى أنظمة المعلومات والأجهزة والابتكارات الجديدة مثل الذكاء الصناعي الذي يوفر للمدير جميع ما يحتاجه من معلومات وبأسرع وقت ممكن . ففي ظل هده الأساليب فإن أجهزة الحواسيب سوف تستقبل من الإفراد المعلومات وتقوم بدراستها وتحليلها ويعمل المكتب النموذجي على التخلص من حالة الجمود والخوف من المستقبل عن طريق الأتي :

1 - إشراك العاملين في تصميم البرامج وذلك لرفع روحهم المعنوية .

2 - توفير البيئة التنظيمية المرنة لمواكبة التغيرات الجديدة والمستقبلية .

**ثانيا: الشبكات العصبية Neural networks**

وهي من الأساليب الحديثة التي تم استخدامها في بداية الثمانينات رغبة في الوصول إلى الأهداف المرسومة وبأقل التكاليف، فقد لجأت بعض المنظمات لتقليص أساليب العمل المحاسبي التقليدي واستخدام ما يعرف بالمحاسبة العصبية، وهي تعمل بأساليب قريبة من الأساليب والآليات التي يستخدمها العقل البشري حيث تتمتع بالكثير من الصفات والمزايا الشبيهة بالإنسان، فهي شبكات يتم استخدامها دون الحاجة لأن تقوم بأداء إعمالها بناء على برامج وأنظمة محددة، بل يمكنها التعلم من التجربة وتقوم بتحليل كميات كبيرة من البيانات المعقدة إضافة إلى التحليل والتخطيط و التنبؤ المستقبلي، فهي تستطيع تصحيح الأخطاء والانحرافات وتجاوز المعضلات في المواقف المعقدة والصعبة، وبدرجة تفوق قدرة الإنسان العادي .

**ثالثا: العنقدة Staple**

هي احد أساليب تكنولوجيا العمل التي يتم استخدامها للتقليل من التكاليف حيث تستخدم لمعالجة الأعطال والفشل في عمل شبكات الأجهزة والمعدات التكنولوجية . فأجهزة الكمبيوتر العملاقة التي تقوم بعمليات معالجة البيانات بسرعة اعتمادا على جهود الخبراء في توفير البيئة اللازمة لأداء هده الأجهزة، الأمر الذي يجعل التكاليف عاليه جدا .

لهذه الأسباب اتجهت المؤسسات التي تستخدم هده الأجهزة إلى الاعتماد على ما يعرفبالانظمه المفتوحة التي تؤدي إلى توفير حلول جزئيه تعتمد على إيصال الأجهزة ببعضها البعض وبشكل يؤدي بالإعمال بالمشاركة ومعالجة البيانات والمعلومات بصورة أوتوماتيكية، فإذا تعرض احد الأجهزة ألموصله لعطل فإنه يقوم بتحويل ما يقوم به من عمل إلي الجهاز الأخر دون تدخل العنصر البشري، فالعنقدة هي أجهزة كمبيوتر موصولة يبعضها تعمل بشكل جماعي مكونة نظاماً واحداً يهدف إلي تحقيق الوفرة والأداء الفعال .

**رابعاً: البطاقات الذكية Smart Cards**

وهي بطاقات بلاستيكية مزودة بمعالجات صغيرة ولها ذاكرة ذات قدرات عالية وقد استخدمت في أوروبا لتخزين السجلات المالية والسيولة النقدية والعمل علي توفير هوية شخصية إلكترونية أمنة . وتعتمد هذه التكنولوجيا في أداء عملها علي رموز من الصعب التعرف عليها للغير، مما يوفر درجة حماية عالية للمنظمات .

**خامسًا: الاستثمار عن بعد Remote Investment**

في ظل هدا الأسلوب يستطيع الأفراد العمل من منازلهم وتأدية واجباتهم بشكل يؤدي إلي زيادة الإنتاجية، وفي هده الحالة يدخل الكمبيوتر بمختلف أنواعه في أداء الأعمال ويجب توفير قناتين للاتصال إحداهما لنقل البيانات والمعلومات والأخرى لنقل الصوت ويعتبر تركيب مثل هده الشبكات أقل تكلفة من المساحات التي تستخدم لتوفير المكاتب في المدن .

**أهم أساليب الإدارة الإلكترونية الحديثة[1]**

ويقصد بأساليب أو تطبيقات الإدارة الإلكترونية تلك البرامج والأنظمة التكنولوجية المستخدمة في مجال الإدارة الإلكترونية لتحقيق أهدافها المختلفة ورفع كفاءة وفاعلية أدائها .

وفيما يلي سوف يتم استعراض أهم تلك الأساليب أو التطبيقات للتعرف عليها بشكل مختصر

**1 - إدارة العلاقات مع العملاء:**

وهي عبارة عن مجموعة البرامج والأساليب والأنشطة التكنولوجية التي تساعد المؤسسة في عملية إدارة علاقاتها مع عملائها الحالين والمرتقبين من خلال تنظيم

1 - نوري المهدي الكوني، مرجع سبق ذكره، ص37

العمليات الخاصة بتحديد الشرائح السوقية ودراسة دوافع المستهلكين وسلوكهم. ويتركز نشاط تلك الأنشطة والبرامج في ثلاث مجالات رئيسية هي: مجال التسويق ومجال البيع ومجال خدمة العملاء .

**2 - إدارة العلاقات مع الشركاء:**

وهي عبارة عن مجموعة الأنشطة والبرامج التكنولوجية التي تعنى ببناء وتدعيم علاقات المنظمة مع شركائها وحلفائها مع الموزعين والموردين بما يتضمنه ذلك من وسائل تساعد علي سهولة ويسر تبادل المعلومات والاتصالات بين المؤسسة وبين شركائها.

**3 - إدارة المحتوى:**

وهي تتعلق بعملية بناء الموقع الخاص بالمنظمة على شبكة الانترنت بما يشتمل عليه هذا الموقع من محتوى يختص ببيانات ومعلومات عن المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها وأسعارها وإدارة هذا المحتوى بالشكل الذي يضمن له التميز ويساعد على جذب العملاء.

**4 - إدارة حلقة أو وسيلة التوريد:**

وهي تلك الأنظمة والبرامج التكنولوجية التي تعمل على إدارة الدورة الكاملة للمنتجات أو الخدمات بدءا من الحصول على المواد الخام مروراً بالتصنيع إلى تسليم المنتج للعميل، وهي تسعي إلى تحقيق أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية فيما يختص بعملية انتقال السلع والخدمات والبيانات والمعلومات ذات الصلة من المورد إلى المستهلك النهائي .

**5 - إدارة موارد المنشأة :**

ويطلق عليها أيضا تخطيط موارد المؤسسة وهي تتعلق بتلك الأنظمة التكنولوجية المسئولة عن إدارة وتنظيم وتطبيق العمليات الإدارية الداخلية الخاصة بالمنظمة، والأمور المتعلقة بالإنتاج والمخازن وشئون العاملين ....الخ . ويتمثل هذا التطبيق في ثلاث أنظمة تكنولوجية رئيسية هي:

- نظام إدارة الموارد البشرية.
- ونظام الإدارة المالية.
- ونظام إدارة أصول المؤسسة.

وتنتمي تلك المجموعة من التطبيقات إلى الأنظمة الداخلية الخاصة بالمنظمة .

**6 - إدارة المعرفة :**

وهي تلك الأنظمة التكنولوجية التي تعمل على تحويل البيانات من صورتها المادية إلى صور إلكترونية بحيث يمكن الوصول لها واستخدامها بطريقة سهلة ومنظمة وخاصة من قبل الإدارة العليا وصانعي القرار بالمنظمة حيث أنها تمكنهم من إدارة وتخزين أي عدد من الملفات والصور

بإشكالها المختلفة لتيسير الوصول إلى البيانات داخل المؤسسة وكذلك عبر شبكة الانترنت .[1]

**7 - أنظمة الأعمال الذكية وتخزين البيانات:**

وتعنى تلك الأنظمة بثلاث مجالات رئيسية هي :

- المجال الاستراتيجي ( المخصص للإدارة العليا ) .
- والمجال التشغيلي ( المخصص للمديرين التنفيذيين ) .
- والمجال التحليلي ( المخصص للمحللين والعاملين بمجال المعرفة ) .

■ كما تعرف أنظمة الأعمال الذكية بأنها تلك الأنظمة التكنولوجية التي تساعد مستخدمها معها بسهولة ويسر، حتي وان كانوا ليس على دراية كافية بكيفية التعامل مع الحاسبات ونظم المعلومات . وهي تعتبر أفضل التطبيقات التي تتعلق بأنظمة دعم القرار، لأنها تساعد في اتخاذ القرارات الدقيقة عن طريق تجميع البيانات بأشكال مختلفة داخل برامج ونظم متعددة بنظام واحد متداخل العلاقات .[2]

**8 - الإدارة بالعائد:**

وهي تعتبر المظلة التي تتجمع تحتها جميع الأساليب الإدارية السابقة فهي تركز على جميع القرارات الخاصة بالمنظمة من منظور واحد وهو العائد أو الفائدة أو الربحية التي سوف تعود عليها نتيجة اتخاذ هذا القرار والتنبؤ بتنفيذه . وذلك من خلال توظيف النظريات الإدارية والاقتصادية الحديثة واستخدام احدث الأساليب الحسابية

1 -Ragya، yor Gateway to A World of Technology، ARE: Raya Holding، 2003.p: 56.

2 - محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، 42.

والإحصائية وأنظمة تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة . وبالتالي فإن الإدارة بالعائد إلكترونياً تساعد المؤسسة أو الإدارة العليا بها في عملية اتخاذ قراراتها المتعلقة بسياساتها التسويقية والتوزيعية والبيعية والتسعيرية الخاصة بإعمالها الإلكترونية بما يضمن لها بيع المنتج المناسب للمستهلك المناسب بالسعر المناسب[1]

**الأنظمة اللازمة للإدارة الالكترونية:**[2]

1 – أنظمة المتابعة الفورية وأنظمة الشراء الالكتروني .

2 – أنظمة الخدمة المتكاملة .

3 – النظم غير التقليدية الأخرى وتشمل :

أ – نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم .

ب – نظم تطور العملية الإنتاجية .

ج – نظم تطور عمليات التسويق والتوزيع .

د – نظم تطور العلاقة مع مؤسسات التمويل مثل: المصارف والبورصات العالمية .

مجالات الإدارة الالكترونية :

إن مجالات إدارة الإعمال الالكترونية تعد أهم مظاهرها، والتي تربط العملاء بالمنظمات المختلفة، إذ تسهل عملية استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، وإمكانية تقليل وإلغاء مراجعة العملاء لموظفي إدارات المؤسسات المختلفة فضلا عن إمكانية ربط العميل مع أكثر من إدارة أو مؤسسة تقدم خدمات مشتركة، وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة ولا سيما إن حاجة المواطن أو الزبون في اغلب الأحيان تتطلب مراجعة العديد من الإدارات لإجراء تنفيذ معاملة واحدة . أذ تقوم أكثر من دائرة مجتمعة بتقديم خدمة من نقطة اتصال واحدة دون الحاجة إلى مراجعة العميل لهذه الإدارات كلا على حدا . وفي هذا الإطار تندفع الإدارة الالكترونية نحو تبني منهج التعاون والتشاركية مع مختلف الإدارات الأخرى لمواجهة التحولات والمؤثرات التي أنجبتها العولمة وما تفرع عنها من نظم تكنولوجية واتصالات الكترونية، أدت جميعها إلى إعادة هندسة المفاهيم

1 – أحمد ناصف: ندوة عن منهجية التخطيط المنظومي نحو الحكومة الإلكترونية في إطار المؤتمر الدولي للإدارة عن بعد والتجارة الإلكترونية، القاهرة، مصر، 2003.

2 – http://ejabat.google.com /ejabat/thread=78a13

الإدارية على نحو واسع في العالم، فأصبحت المباشرة نحو توسيع قاعدة المشاركة بين الإدارة الالكترونية والعملاء احد عناصر الدفع الإداري الالكتروني وكشريك استراتيجي للمساهمة فى تحقيق التنمية المنشودة، وإذا كان الأمر في الدول المتقدمة هكذا، فان الدول النامية والعربية على وجه التحديد هي أكثر حاجة لهذا النوع من التحول في مجال الإدارة الرقمية وإعادة تأهيل القطاع العام للتعامل مع المعطيات الالكترونية . وتتسع أعمال وعمليات الإدارة الالكترونية لتشمل فضاءات ومجالات عديدة: منها مجالات حكومية ومجالات تجارية وأخري خاصة بالمواطنين والعملاء، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم تلك المجالات إلى الفئات الثلاثة التالية: [1]

1 - حاجة العملاء والمنظمات إلى الخدمات الالكترونية: وتشمل تقديم المعلومات والاتصالات ورعاية الزبائن والتجهيز الالكتروني وغيرها .

2 - الخدمات داخل المؤسسات: وتشمل خدمات البحث والاتصالات والتخطيط وصياغة السياسات وتنفيذها وإدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية .. وغيرها

3 - الخدمات بين المؤسسات: وتشمل متابعة المشاريع وخدمات المعلومات والموارد البشرية والتدريب والتطوير والتخطيط والتخزين والحسابات .. الخ .

**أهم مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية**

■ العقود الإدارية Electronic Contracts

وهي تعتبر من ضمن مجالات الإدارة الالكترونية وهي تلك العقود التي تكون الجهة الإدارية طرفا فيها، ويحكمها القانون الإداري وتخضع لرقابة القضاء الإداري وذلك نظرا لطبيعتها الإدارية، وعلى ذلك فهذه العقود يكون أحد أطرافها شخصا من أشخاص القانون العام كالدولة أو الوزارة، ويتعلق العقد بنشاط مرفق من المرافق العامة، كتزويد إدارة المياه والكهرباء بالغاز الطبيعي أو استيراد صفقة من المعدات، أو المصارف التجارية حيث لابد إن يتم إبرام العقد حسب أساليب القانون العام، وتظهر فيه الجهة الإدارية بمظهر السلطة العامة ولذلك فان العقد يتضمن شروطا غير مألوفة في عقود القانون الخاص، ومن صور هذه العقود عقد التزام المرافق العامة حيث يلتزم المتعاقد بالقيام بخدمة عامة للجمهور

1 - طارق شريف: دور المنظمة الرقمية والحكومة الالكترونية فى تحديث الإدارة العربية، مؤتمر التنمية وتحديث الإدارة، طرابلس 2004

تحت المسؤولية المالية لفترة من الزمن مقابل أجرة أو رسم معين، وكذلك عقد الإشغال العامة وموضوعه القيام بعمل من الإعمال للبناء أو التوريد أو النقل وهذا لا يمنع من عدم وجود عقود غير مسماة حيث تكون الإدارة طرفا فيها بوصفها سلطة عامة .

لكن بتحول الإدارة إلى نظام الإدارة الالكترونية ظهرت أنماط جديدة من العقود الإدارية وهي تلك العقود التي تتم عبر الانترنت في إطار التجارة الالكترونية، وهذا النوع من العقود أيا كان موضوعه يقتضي مراجعة سريعة وشاملة للقواعد التي تحكم العقود الإدارية في إطارها التقليدي .

مثال ذلك ما قامت به السويد حيث تبنت الحكومة هناك مبادرة خاصة بإدارة وتنظيم المخزون الحكومي وعملية الشراء الحكومية من خلال شبكه الانترنت، وذلك بهدف خفض عمليات التخزين الحكومي . [1]

■ التعليم الالكتروني E-Learning

من خلال مشروع الإدارة الالكترونية تم تحقيق العديد من المزايا المهمة جدا بالنسبة لمرفق التعليم حيث تطورت أنظمة المؤسسات التعليمية وطرق التدريس بها، ومن المتوقع أن يحدث العصر الرقمي ثورة في التعليم، حيث تمكن تقنيات هذا العصر الطلاب من أن يصبحوا أكثر نشاطاً وأكثر استقلالية في تعلمهم عبر الانترنيت . [2] وتحولت شبكة الانترنت إلى وسيلة إيضاح في المدارس و الجامعات تقدم كل ما يحتاجه الدارس من صور وتجارب . حيث حققت هذه الشبكة تواصل بين الطالب والمدرس ومنها يمكن للطالب أن يستفسر عن الأمور الغامضة بخصوص موضوع ما. ويأتي التعليم عن بعد بديلا عن التعليم التقليدي نظرا للتضخم السكاني وعجز الجامعات عن استيعاب الكم الهائل من الطلبة ولقد أثبتت البحوث التي أجريت على هدا النوع من الأنظمة على انه يوازي أو يفوق في التأثير والفاعلية من النظام التقليدي عندما تستخدم فيه كل التقنيات بكفاءة . وتجدر الإشارة إلى إن استخدام شبكة الانترنت في التعليم أدى إلى تطور مذهل وسريع في العملية التعليمية، كما أثر في طريقة آدا المعلم والمتعلم . [3]

1 - عبد الفتاح بيومي حجازي: النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية، شركة جلال للطباعة، مصر، 2003، ص91
2 - حاتم عبد الرحمن أبو السمح ، .صلاح محمد رحال : العصر الرقمي والتعليم http://www.khayma.com/education-technology/Study24.htm
3 - عصام عبد الفتاح مطر: الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، العراق 2009، ص111

■ التجارة الالكترونية E-Commerce

إن التجارة الالكترونية تعنى أن المبادلات الالكترونية داخل الدولة أو خارجها عبر حدود الدول تتم عن طريق الانترنيت . وهى تتم بين الأفراد والحكومات والمنظمات وجدير بالذكر أن العشرة سنوات الماضية قد شهدت حجم كبير من التجارة الالكترونية وكان النصيب الأكبر منها لصالح الدول ذات التقدم التكنولوجي في المعلومات والاتصالات عن الدول النامية التي لا تتمتع بهذه الصناعة المتقدمة .

وتعتبر التجارة الالكترونية من الأفاق الجديدة في دنيا الإعمال، ويمكن الإشارة هنا إن ندرك إمكانياتها ودورها الحيوي والمذهل في هذا المجال في وقتنا المعاصر . وبالفعل فأن تكنولوجيا المعلومات التي في مقدمتها الانترنيت استطاعت أن تربط آلاف من المنظمات في شبكة واحدة عالمية، واستطاعت أن توفر القاعدة اللازمة للعديد من الأسواق الالكترونية . ويمكن القول أن هناك حاليا عديد الأنواع من السلع والخدمات التي يتم الإعلان عنها، وتسويقها وشرائها على مستوى العالم باستخدام شبكة الانترنيت كسوق اكتروني عالمي .

ولقد أصبحت منظمات الإعمال مجبرة على توفير المطبوعات والإعلانات والكتالوجات ونماذج طلب الشراء أو التوريد وطريقة الدفع على موقع عالمي على الانترنيت وأصبحت أيضا جميع المنتجات حاليا متاحة على مواقع الانترنيت بما في ذلك الزهور والمراجع العلمية، والعقارات والملابس والأجهزة الالكترونية، ومستحضرات التجميل، والخدمات المصرفية، والخدمات السياحية وغيرها .

ويرى « لودن « أن توافر الانترنيت على المستوى العالمي لإغراض التبادل والمعاملات بين المشترين والبائعين، كان بمثابة الوقود اللازم لنمو وازدهار التجارة الالكترونية، ومما لا شك فيه انه مع استبدال الإجراءات اليدوية المعتمدة على الورق بالبدائل الالكترونية ومع استخدام تدفقات المعلومات بأساليب جديدة وديناميكية فان التجارة الالكترونية استطاعت أن تزيد من سرعة أوامر الطلب، والتسليم، والدفع للسلع والخدمات، وفى نفس الوقت يؤدى ذلك إلى تخفيض عمليات التشغيل وتكاليف التخزين لدى منظمات الإعمال .[1]

1 1 – فريد النجار وآخرون: التجارة والإعمال الالكترونية المتكاملة فى مجتمع المعرفة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص115

■ الحكومة الالكترونية Electronic Government

تتحقق الحكومة الالكترونية من خلال إدراك حقيقة إن عالم اليوم وبمستجداته أصبح يحكم على المجتمع بأنه متقدم يتميز بوجود ثلاثة شروط أساسية وهي المسائلة والشفافية والحكم الصالح وهذه تتمثل ركائز الحكومة الالكترونية .

والحكومة الالكترونية جاءت بعد أن ظهرت صور الفساد الإداري والمالي في المجتمع ومؤسساته كما أن مقتضيات الإصلاح الإداري يلزم المؤسسات الحكومية بنمط الشفافية والوضوح في منهج عملها وان تتيح جدية وصول المعلومات عما تقوم به من أعمال للمواطنين وليس فقط استجابة لطلباتهم بل بمبادرات مختلفة منها .

إن الخدمات المباشرة تعتبر جزءا من إعادة التصميم الشامل لتوصيل المعلومات والخدمات الحكومية، وبالنسبة للأجهزة الحكومية يتبع برنامج توصيل المعلومات والخدمات إدارة قنوات متخصصة للنقل والتوصيل، وعلى الرغم من استمرار توصيل المعلومات والخدمات بالطرق التقليدية مثل استخدام التليفون والفاكس أو الطرق اليدوية، إلا أن الهدف الشامل هو تحسين الخدمات وتوفيرها .

إن أساس الجوهري وفاعل ومؤثر لقيام الحكومة الالكترونية أنها تعد عاملا مهما لتخفيف من نسبة العلاقات المشبوهة وغير الشرعية المحتملة عند المسئولين والعاملين لأنها تعني أولا وقبل كل شيء تدفق المعلومات، وعلانية تداولها عبر مختلف وسائل الاتصال فتساهم في تسهيل المهام المطلوبة ضد مختلف أشكال الفساد، وتوفير تواصل المواطنين بصانعي القرارات والقائمين على الأمور لتحفيزهم على تطويق ومحاصرة الفساد .

وتهدف الحكومة الالكترونية بصفة عامة إلى الاستفادة من المميزات الرئيسية لتطبيقها والتي تتمثل بصورة مباشرة في السرعة والدقة في انجاز المعاملات وتقليل وقت الجهد والتكلفة وبصورة غير مباشرة في الفوائد الأخرى الناجمة عنها كمنع التزاحم أمام المصالح الحكومية والقضاء على مشكلة تكدس الأوراق وغيرها من السلبيات التي سيزول أثرها تدريجيا بتطبيق نظام الحكومة الالكترونية على العمليات الإدارية . والسرعة، والشفافية، وإمكانية المحاسبة والكفاءة وفعالية عمليات وإجراءات أداة أنشطة الإدارة الحكومية .

ويساهم هذا التوجه في توفير تكلفة الأعمال وتقديم الخدمات بطريقة جوهرية، وتعمل على التوجه نحو تحقيق حاجات المجتمع وتوقعاته بطريقة مرضية عن طريق التبسيط والتفاعل والتعامل مع الخدمات العديدة المتاحة على وسائل الاتصال، أي يجب أن يوفر الاستثمار في أقامة حكومة الالكترونية عائدات ملموسة ،سواء كانت في شكل خفض حقيقي في التكلفة أو رفع كفاءة الإنتاجية أو تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع وسد الفجوة الرقمية في المجتمع باستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة لتوصيل الخدمات الحكومية للمواطنين ومؤسسات الأعمال التي بحاجة إليها بغض النظر عن أماكن تواجدهم أو أوقات التقدم إليها، وتعزيز وتدعيم فرص التنمية والإصلاح الإداري والاقتصادي إذ انه باستطاعة الحكومة الالكترونية مساعدة مؤسسات الأعمال وخاصة المتوسطة والصغيرة الحجم . أيضا تهدف منظومة الحكومة الالكترونية إلي تحقيق التعلم والتدريب مدى الحياة لزيادة الابتكار والإبداع في المجتمع لكي يمكنه من التنافس والتواجد في عالم سريع التغيير. ولا يقتصر عمل الحكومة الالكترونية على إحداث تغييرات في أساليب تقديم المعاملات والخدمات الحكومية والمنافع العامة للمواطنين بل في إعادة آلية إعادة هندسة وهيكلة الأنشطة والعمليات والإجراءات الحكومية ذاتها تدعيما للتنمية والإصلاح الإداري والاقتصادي الذي تسعى لتحقيقه الحكومات المختلفة .

وباعتبار أن مفهوم الإدارة الالكترونية اشمل من مفهوم الحكومة الالكترونية، كان من ضمن مجالات وتطبيقات منظومة الإدارة الالكترونية تطبيقها في الحكومة ومؤسسات الدولة الرسمية . وبفضل نظام الحكومة الالكترونية يتيسر استطلاع رأي المواطنين في شؤون المرافق، بل وفي مختلف المشاكل العامة، ويمكن إجراء الاقتراعات واحاء الأصوات بسرعة ودقة، كما يستطيع المواطنون دخول الاجتماعات العامة والإطلاع على جدول أعمالها ومحاضر جلساتها .

وعليه فأنه يمكن حصر دور الحكومة الالكترونية في ممارسة الديمقراطية فيما يلي :

**أولا : إجراء الانتخابات:**

حيث يمكن استخدام الحاسبات الإلية في إعداد الجداول الانتخابية وإصدار البطاقات المغنطة وفيما يتعلق بعملية الانتخابات ذاتها فأنه يمكن أن تستخدم في توفير

البيانات والمعلومات الدقيقة عن الدوائر الانتخابية، كما يمكن أن تستخدم أيضا في عملية التصويت وتساعد على تحقيق الحياد والنزاهة . وبالتالي يمكن القول بأن نتيجة الاستفتاء أو الانتخابات جاءت معبرة عن الاختيار الفعلي لهيئة الناخبين .

بهذا الصدد سوف نوجز تجربة النرويج في إجراء الانتخابات العامة الالكترونية سنة 1993 حيث تمت الانتخابات باستخدام الحاسب الآلي، حيث يقوم الناخب بوضع البطاقة الخاصة ومسجل عليها بياناته الخاصة بعدها يقوم الحاسب بمقارنة المعلومات المسجلة على بطاقة الناخب من اجل التعرف عليه وإلغاء اسمه تلقائيا من سجل الناخبين إذا كان هناك عدم تطابق . وبعد الانتهاء من التصويت تظهر نتائج الانتخابات على مستوى الدولة بعد ثلاثة ساعات من انتهائها .

**ثانيا: حضور الاجتماعات:**

حيث تحاول بعض الإدارات زيادة المشاركة الشعبية في الاجتماعات العامة بغرض جدولة أعمالها على الانترنت، وفي إدارات أخرى يستطيع المواطنون إرسال البريد الالكتروني إلى أعضاء المجالس أثناء اجتماعهم وتوجيه الأسئلة والملاحظات إليهم حتى أصبح ذلك يمثل جزء رسميا من محاضر الاجتماعات، وفي بعض القرى يتم نقل اجتماعات المجلس البلدي عبر الانترنت بطريقة حية ومسموعة، ويستطيع المواطنون إرسال شكواهم عن طريق البريد الالكتروني ليجيب عليها المجلس البلدي . كذلك يمكن للجمهور من خلال دخولهم لقنواته التلفزيونية مشاهدة الاجتماعات العامة وهم في منازلهم . [1]

**ثالثا :الاستقرار السياسي:**

نتيجة لتقديم الخدمات المرفقة عن طريق الحكومة الالكترونية، ونظرا لما تتميز به هذه الخدمة من جودة، وتكلفة أقل وسرعة الأداء، فان ذلك من شأنه أن يؤدي إلى زيادة ثقة المواطنين في النظام السياسي القائم وقدرته على حل مشاكلهم بطريقة سلمية وصحيحة والوفاء بجميع متطلباتهم في أسرع وقت . ولا شك أن ذلك يساعد على رضاء المواطنين عن حكوماتهم وتأييدها وقبولهم لاستمرارها في الحكم ومن ثم يؤدي إلى استقرار النظام السياسي وعلى الرغم من تعدد مجالات إدارة الإعمال الالكترونية، إلا انه يمكن بصفة

1 - عصام عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 112

عامة حصر المجالات الأساسية لهذه الإدارة في مجالين أساسين وهما :([1])

**أولا : إدارة الأعمال الالكترونية E - Business Administration**

حيث يركز مفهوم إدارة الأعمال الالكترونية بصفة أساسية على قدرة منظمات الأعمال على تبادل كل من البضائع والأموال والخدمات والمعلومات بشكل الكتروني، سواء كان هذا التبادل بين منظمات الأعمال بعضها ببعض، أو بين هذه المنظمات وعملائها، من خلال إدارة أعمالها وإدارة أعمال موظفيها والربط بينهما، كما هو الحال في منظمات التأمين الالكتروني والبنوك الالكترونية والمنظمات التجارية وشركات الطيران، كما تتعامل إدارة الأعمال الالكترونية في كل المنتجات سواء القابلة منهم للترميز رقميا أو غير قابلة لذلك . وتشمل المنتجات القابلة للترميز رقميا الكتب والمجلات وتأخذ شكل الصور مثل الدراسات والوثائق، أو تأخذ شكل الصوت مثل الأغاني والموسيقى والقصص الصوتية وغيرها، وهذه المنتجات يمكن نقلها مباشرة عبر شبكة الانترنيت . بينما لا يتم ترميز المنتجات المادية الأخرى .

**ثانيا : إدارة الأعمال الالكترونية للأعمال والمعاملات الحكومية .**

**E - Business Administration for Government Business:**

وسبق أن تحدثنا عن مفهوم الحكومة الالكترونية باعتبارها احد مجالات إدارة الأعمال الالكترونية، وبناءا على ذلك فإنها تساعد المنظمات الحكومية على توفير معلومات لكل من المواطنين والمنظمات الأخرى كما تتيح لها الفرصة لترويج خططها المستقبلية ومشروعاتها التنموية . وإن للقيادات التنفيذية الحكومية لتقنية المعلومات دوراً كبيراً متنامياً في مجالات أعمالهم، وفي المهارات التقنية والإدارية التي تمثل عاملاً مساعداً للجهات الحكومية كي تكون أكثر نجاحاً .

في الوقت نفسه فإن القيادات التنفيذية لتقنية المعلومات تواجه أيضا المزيد من الفرص لتحويل البنية التحتية العامة والخاصة للاستفادة من التطورات المهمة التي تحدث بقوة في تقنية المعلومات بصورة أكثر من أي وقت مضى . ([2])

---

1 - احمد محمد غنيم: الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الإدارة للبحوث والتدريب، مصر، 2009 ص 49-57

2 - التعاملات الالكترونية الحكومية (مبادرة بناء القدرات وتنمية المهارات ) https://www.yesser.gov.sa/AR/BUILDINGBLOCKS/Pages/capacity_building_initiative.aspx

وأخيرا: أصبح تطوير التعاملات الالكترونية ومنها الخدمات من أساليب ومجالات نجاح منظمات الإعمال، حيث ينتظر أن تغير المنظمة من هيكلها المتعلق بتقديم الخدمات والذي ظل لعقود متتالية دون تغيير حيث يقوم الموظفون بأداء خدمة المواطنين من خلال المنافذ المخصصة لهم لتكون لدى المواطنين قناعة بأن هناك العديد من الأساليب التي يمكن من خلالها تقديم خدمات في مجالات مختلفة، وفى أطار تلك التحديات فان هناك ثمة استراتيجيات ساندة تشكل بمجموعها مراحل تتابعيه تحقق التحول المنشود إلى إدارة الأعمال الالكترونية والتي بدورها تساعد في تحديث وتطوير تلك الخدمات . (3)

3 – طارق شريف يونس: مرجع سابق ذكره

# المبحث الرابع:
# ايجابيات وسلبيات الإدارة الالكترونية

## أولا : ايجابيات الإدارة الالكترونية:

تعتبر الثورة التكنولوجية وعصر العولمة والانفتاح ألمعلوماتي والتطورات العالمية المتصارعة في نظم وتقنية الاتصالات والمعلومات وشبكات الانترنيت من العوامل التي أصبحت ضرورة حتمية علي التحول من العالم الواقعي إلي العالم الافتراضي الرقمي، وعليه يجب مواكبة التطور التقني في شتي المجالات . فمجال الإدارة الالكترونية الذي يعد من أهم المجالات التكنولوجية لما فيها من اتحاد للثورة المعلوماتية ولما فيها من الاستخدام الأكثر لمجالاتها المتعددة، فهذا المفهوم الذي تبنته الكثير من المؤسسات، والذي أصبح احد أهم المعايير التي تقاس بها درجة تقدم الأمم في القرن الحادي والعشرين، والذي يعد مجالا اقتصاديا خصبا في تحقيق فائض في الموارد المالية وخفض الإنفاق العام وهذا ما توصلت إليه دول الاتحاد الاروبي. وما نعيه في هذا المفهوم هو استخدام الحاسب الآلي بطريقة معلوماتية لإرسال المعلومات وانجاز المعاملات بين المؤسسات والمتعاملين معها وفق الضمانات الأمنية التي تحمي المستفيد والجهة المقدمة للخدمة، وتطبيق هذا المفهوم سيؤثر ايجابيا في تطوير أداء الأجهزة الإدارية والفنية والذي يعتبر تطورا جوهريا لما فيه من تقليص للتكاليف الإدارية والمالية والجهد والزمن . ناهيك عن كثرة المراجعين لدوائر المؤسسات وطول فترات انتظارهم وازدحام الطرق وما في ذلك، وهذا ما أخذت به مؤسسات ومنظمات اغلب الدول سواء علي الصعيد العالمي أو العربي، والذي توصلت منه دول الي مستويات يشهد لها بالتقدم والرقي، فعلى سبيل المثال تجديد رخص قيادة المركبات وإصدار بطاقات الأحوال المدنية وبطاقات الائتمان والتوفير المصرفية والحصول علي خدمات الكهرباء والماء والاتصالات والتأمينات وشؤون ذوي الاحتياجات الخاصة وكذلك تراخيص البناء والمحلات التجارية وتجديد السجلات التجارية وحجز مواعيد المستشفيات وحجز رحلات الطيران وتنسيق القبول بالجامعات وغيره من الكثير من الخدمات التي وأنت في مكانك

دون أن تتحرك سواء من منزلك أو مكتبك أو من أي مكان عن طريق استخدام الحاسب الآلي الذي يرتبط ببوابة الكترونية واحدة تنتهي معاها معاملاتك علي مدي أربع وعشرون ساعة يوميا وعي مدار أيام الأسبوع وعلي مدى طول العام .

و توجد مجموعة استخدامات للحاسب الآلي والتي تعبر بمثابة ايجابيات الإدارة الالكترونية[1]

1 - **سرعة أداء الخدمات:**

حيث بإحلال الحاسب الآلي محل النظام اليدوي التقليدي، وحدث تطور في تقديم الخدمة للجمهور حيث قلت الفترة الزمنية لأداء الخدمة ويعود ذلك إلى سرعة تدفق المعلومات والبيانات من الحاسب الآلي بخصوص الخدمة المطلوبة، ومن ثم القيام بها في وقت محدد قصير جدا .

2 - **تخفيض التكاليف:**

يلاحظ ان أداء الإعمال الإدارية بالطريقة التقليدية يستهلك كميات كبيرة جدا من الأوراق والمستندات والأدوات الكتابية، هذا فضلا على أنه يحتاج الى العرض على أكثر من موظف وذلك للاطلاع عليه والتوقيع بما يفيد ذلك وإحالته الى موظف آخر.

كذلك بإتباع نظام الإدارة الالكترونية فان التكلفة تقل كثيرا، نظرا لاستخدام الحاسب الآلي والذي يوفر الأدوات والأوراق الكتابية وتقليل من عدد الموظفين مما يؤدي للسرعة في الخدمة .

3 - **اختصار الإجراءات الإدارية:**

لاشك أن العمل الإداري التقليدي يتسم بالعديد من التعقيدات الإدارية وذلك لأنه يحتاج في معظم الأحيان إلى موافقة أكثر من جهة إدارية على العمل المطلوب . وللقضاء على البيروقراطية فانه بإتباع طريق الإدارة الالكترونية يمكن تبسيط هذه الإجراءات، فمن خلال موظف واحد يمكن إنهاء المعاملة المطلوبة دون رجوع الموظف إلى رؤسائه من اجل حصوله على موافقة بل عليه فقط العودة إلى قاعدة البيانات المعدة سلفا في إدارته، والتي تعد بمثابة تفويض للموظف .

1 - عصام عبد الفتاح مطر: مرجع سبق ذكره، ص 56

4 - **دقة جودة الخدمة المقدمة:**

حيث يعتمد نظام الإدارة الالكترونية على الحاسب الآلي والذي تم إمداده بالمعلومات والبيانات المتعلقة بجميع الخدمات، ومن ثم فأنه لا وجه للخطأ في العمل المقدم عن طريق الأجهزة الالكترونية .

5 - **القضاء على الفساد الإداري:**

لما كان نظام الإدارة الالكترونية يتضمن إتمام المعاملات بطريقة الكترونية، حيث يمكن لصاحب الخدمة من خلال الدخول إلى الموقع الالكتروني الخاص بجهة الإدارة وتحديد الخدمة المطلوبة، ومراحلها، وإجراءاتها، والتكلفة المقررة للحصول عليها، ومن ثم فأنه لا وجه لعلاقة مباشرة بين أي موظف وطالب الخدمة، ومن ثم تقل فرص انتشار جرائم الفساد من الرشوة وخلافه، على الرغم من عدم إدراك المفهوم بشكل موسع إلا إن الأدبيات توضح العديد من الإيجابيات التي يحققها التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية حيث أهم تلك الإيجابيات: ([1])

1 - عدم وجود علاقة اتصال مباشر بين الموظف الحكومي وطالب الخدمة ، مع وجود درجة عالية من التفاعلية بينهما من خلال شبكات الاتصالات .

2 - انخفاض عدد الوثائق الورقية المتبادلة في إجراء وتنفيذ المعاملات بحيث تصبح الرسالة الإلكترونية هي الوثيقة الوحيدة المتاحة أمام كلا الطرفين وهو أمر ينطوي على عدة مزايا أهمها سرعة الإجراءات وقلة عدد المستندات ، وعلى عدة عيوب أهمها قضية السند القانوني المتاح نشوء أي نزاع قانوني .

3 - التفاعل الجمعي أو المتوازي بين المؤسسة كمقدم للخدمة وعدة أطراف هم طالبي الخدمة في ذات الوقت وهو ما يوفر وقت تكبير في تحقيقها .

4 - تحقيق طفرة هائلة في انسياب البيانات والمعلومات بين الحكومة وطالبي الخدمة وبالعكس بأقل تكلفة وأعلى كفاءة وأسرع وقت

5 - شفافية الأداء: تلاشي وانخفاض أخطاء وانحرافات العمليات التي يشوبها الفساد

---

1 - الحكومة الالكترونية ودورها فى تقديم الخدمات العامة في السعودية، http//alyaseer.net/vb/showtherd.php6=9286

الإداري وتصبح كآفة الأعمال قابلة للمساءلة وللمراجعة من قبل طالب الخدمة تجاه الحكومة.

6 - سرعة الإنجاز: حيث يتيح هذا المفهوم تقديم الخدمات 24 ساعة يومياً 7 أيام أسبوعياً وكذلك تقديم ذات الخدمة بشكل جماعي

7 - العدالة في تقديم ذات الخدمة بذات التكلفة والدقة والجودة وفي توقيت موحد إلى جانب المساواة في المعاملة والتقدير والاحترام.

8 - سهولة الوصول إلى الخدمة: حيث لا يحتاج طالبي الخدمة إلى الذهاب إلى أماكن الجهات والمؤسسات الحكومية بل يمكن الوصول إلى الخدمة من خلال شبكات الاتصالات من أي مكان وفي أي وقت

9 - أن تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية في إدارة الخدمات العامة يمكن أن يعطي فرصة جيدة للمكفوفين لإنجاز أعمالهم وخاصة إذا قدمت الخدمة بالصوت أيضاً.

**ثانيا: سلبيات الإدارة الالكترونية:**

قد يعتقد البعض أنه عند تطبيق إستراتيجية «الإدارة الالكترونية» سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية والعمالية ، لكن الواقع يشير إلى أمر مختلف بمعنى أن تطبيق الإدارة الالكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر و متواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت و المال و الجهد آخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطّة طوارئ في حال تعثّر الإدارة الالكترونية في عملها لسبب من الأسباب أو لسلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الالكترونية وهي بشكل عام ثلاث سلبيات رئيسية [1]

أولا: التجسس الالكتروني Electronic spying

بعد ثورة المعلومات و التقنيات التي اجتاحت العالم ، قلّصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته و أولويته في كثير من المجالات لصالح التقنية، و التجسس إحدى هذه المجالات، و من الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام الإدارة الالكترونية فإنها ستحوّل أرشيفها إلى أرشيف الكتروني

1 - محمود القدوة: مرجع سابق ذكره، ص251 - 253

وهو ما يعرّضها لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق و كشفها و نقلها و حتى إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات و وثائق و أرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول .

فمصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الالكترونية كي لا يفهم البعض أننا ننادي إلى البقاء على النظام التقليدي لـلإدارة، و إنما مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الالكترونية و الذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق إستراتيجية الإدارة الالكترونية فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة وطنية . يحدثها التجسس الالكتروني ، و مصدر خطر التجسس الالكتروني يأتي غاليا من ثلاث فئات هي: فئة الإفراد العاديون، وفئة الهاكرز ( القراصنة ) وفئة أجهزة الاستخبارات العالمية للدول هذا و يقتصر خطر الفئتين الأولى و الثانية على تخريب الموقع أو إعاقة عمله وإيقافه بحيث تستطيع الإدارة تلافي ذلك بطرق وقائية أو بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع وخطر الفئة الثالثة يتعدى ذلك بكثير و يصل إلى درجة الإطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية و وثائق المؤسسات و الإدارات و الأفراد و الأموال و ما إلى ذلك مما يشكل تهديدا فعليا على الأمن القومي و الاستراتيجي للدولة المعنية خاصة عندما تقوم أجهزة الاستخبارات ببيع أو نقل أو تصوير هذه الوثائق و تسريبها إلى جهات معادية للدولة التي سرقت منها .

**ثانيا: زيادة التبعية بالخارج External dependency :**

من المعلوم إن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات وهي دول مستهلكة و مستعملة لهذه التكنولوجية على الرغم من أن هناك أعداد كبيرة من العلماء العرب و الاختصاصين في مجال التكنولوجيا في العالم أو من أصل عربي . وعلى العموم بما إن "الإدارة الالكترونية" تعتمد بمعظمها ان لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فان ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية وما له من انعكاسات سلبية كثيرة خاصة كما ذكرنا أعلاه في المجال الأمني للإدارة الالكترونية .

فالاعتماد الكلّي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا و تطبيقها على

الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية هو تعريض للأمن الوطني و القومي لهذه الدول للخطر ووضعها تحت سيطرة دول غربية بغض النظر عمّا إذا كانت هذه الدول عدوّة أم صديقة، فالدول تتجسس على بعضها البعض بغض النظر عن نوع العلاقات بينها ولا يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات لأهداف عسكرية و سياسية بل يتعدّاه إلى القطاع التجاري لكي تتمكن من معرفة معلومات اقتصادية هامة، لذلك ننصح و نشدد على ضرورة دعم و تسهيل عمل القطاع التكنولوجي العربي و الإنفاق على أمور البحث العلمي فيما يتعلق بالتكنولوجيا والأمن التكنولوجي خاصة وانه لدينا القدرات البشرية والمادية اللازمة لمثل ذلك، ونشدد أيضا على ضرورة تطوير حلول أمن المعلومات محليا أو على الأقل وضع الحلول الأمنية الأجنبية التي نرغب باستخدامها تحت اختبارات مكثفة ودراسات معمّقة و التأكد من استقلاليتها و خلوّها من الأخطار الأمنية .

**ثالثا: شلل الإدارة Management paralysis :**

التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم وإستراتيجية "الإدارة الالكترونية" والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الالكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال، من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندها نكون قد تخلّينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الالكترونية بمفهومها الشامل ، فنكون قد خسرنا الأولى و لم نربح الثانية ممّا يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل و الكامل للنظام الإداري الالكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء وهذا ما لا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لإستراتيجية الإدارة الالكترونية.

بالإضافة إلى السلبيات الرئيسية لمنظومة الإدارة الالكترونية، توجد مجموعة من السلبيات الأخرى ( [1] )

1 - البطالة: أي التأثير السلبي على معدلات التوظيف في بعض القطاعات والتخصصات وارتفاع نسبة البطالة، فأن تطبيق هذا النظام يؤدي زيادة نسبة البطالة حيث تمكنه لجميع الخدمات، ولم تعد الحاجة إلى طلب تعيين موظفين جدد .

1 - عصام عبد الفتاح مطر: مرجع سبق ذكره، ص57

2 - المساس بالصحة العامة: فمن خلال استخدام الانترنت للحصول على كافة الخدمات لفترات زمنية طويلة فإنها تؤثر على صحة الفرد طالب الخدمة، وخاصة حاسة النظر .

3 - كذلك المداومة على استخدام هذه الشبكات يفقد الفرد فرصة التكيف مع المجتمع المحيط به بسبب العزلة التي يفرضها الشخص على نفسه .وشعور بعض الموظفين بالعزلة وافتقادهم إلي العلاقات الإنسانية .

4 - المساس بالحق في الخصوصية: يعتبر من ا أهم الحقوق التي حرصت اغلب التشريعات على تنظيمها وكفالة حمايتها حيث أفردت له العديد من النصوص

5 - فقدان الأمان و سهولة اختراقها وعدم ضمان سرية وأمان المعلومات حيث يؤدي التعامل الالكتروني إلى فقدان الأمان تماما في كثير من التعاملات عن طريق بطاقات الائتمان .

6 - اقتطاع جزء كبير من ميزانية الدولة مما قد يؤثر على أولويات تنفيذ الخدمات العامة وخاصة في الدول النامية .[1] وبطبيعة الحال فأن عمل منظومة إدارة الإعمال الالكترونية لها ايجابيات كثيرة ولكنها في نفس الوقت لا تخلو من السلبيات التي تتفاوت بطبيعة تلك العمل، وباعتبار أن منظومة الإدارة الالكترونية لها خيار استراتيجي لكل الدول، فأن لها سلبيات مختلفة وخاصة عندما يتم تطبيقها في الدول العربية .[2]

1 - الكلفة المادية سواءً للمواطن أم للدولة .2 - تعطل العمل في حالة تعطل الكهرباء في الدوائر أو الشبكة الرئيسية .

3 - الجرائم الالكترونية والقرصنة وإمكانية كشف بعض المعلومات السرية والتلاعب بها . ضعف مستوى النضوج عند الكثير من المواطنين .

4 - ضعف البنى التحتية في كثير من الدول (شبكة الاتصالات ) والحقيقة التي نعرفها أن وسائل الاتصال المختلفة والتي تستخدم كعربة للمفهوم الثقافي للتقنية الحديثة يمكن أن نقودها نحن في الاتجاه المعاكس ونستخدمها لتقديم البديل

1 - الحكومة الالكترونية ودورها فى تقديم الخدمات العامة فى السعودية،
2 - عبد العزيز العبيد الله، عضو محاسبي، السعودية، 2011/12/22، www.ahmedwahan.com

الثقافي الذي نفتخر ونعتز به، وهو مبادئ وثقافة الإسلام لكن بأسلوب عصري قادر على مخاطبة الشعوب الأخرى وبلغة تفهمها وتجذب إليها المتلقين آخذين بعين الاعتبار علوم ومهارات كثيرة مثل علم الإدارة والاجتماع وعلم النفس ومهارة الكاتب وتطويع النصوص وعلى أية حال فإن للتقنية سلبيات تتمثل بالآتي[1]

1 - العزلة: . من أهم الملاحظات الملموسة في حياتنا اليومية هو قضاء الناس أوقات طويلة أمام التلفاز أو الفيديو أو أجهزة الحاسب مما يجعلهم يقضون وقتاً أكثر داخل بيوتهم إلى درجة عزلتهم عن الاتصال بالجيران او الأقارب، وقد أثبتت بعض الإحصائيات في الولايات المتحدة الأمريكية أن 25 ٪ فقط ممن أجريت عليهم الدراسة يعرفون من هم الجيران كما أثبتت دراسة أخرى أن الشباب في الولايات المتحدة الأمريكية يقضون أمام التلفاز وقتاً أطول من الذي يقضونه في صالات الدراسة كما أظهرت إحصائية ثالثة أن أكثر من مئة مليون طفل أمريكي أقل من اثنتي عشرة سنة يشاهدون التلفاز إلى ما بعد منتصف الليل والبالغون يشاهدون التلفاز بمعدل يقرب من ساعة في الأسبوع وسوف تزداد هذه العزلة مع تمكن العلماء من ربط أجهزة الهاتف والحاسوب والفاكس والتلفاز في شبكة عالمية موحدة

2- الاندماج الثقافي: من أهم الأسباب التي تساعد على الاندماج والتجانس الحضاري هي الوسائط الإعلامية المتعددة لذلك فإن كثيراً من المفكرين يحذرون من الخطر الذي سوف تجلبه الشاشات الإلكترونية من جميع أنحاء العالم وما سوف تسببه من تجانس حضاري يهدد الثقافات القومية الخاصة عن طريق إلغاء مميزاتها وخصوصيتها عند أهلها. وقد أثبتت الدراسات أن الفوائد الاقتصادية الناجمة عن بيع أفلام السينما والتلفاز وبرامج الانترنيت والبرامج الإعلامية الأخرى تصل إلى مليارات الدولارات والتي تغزو جميع أنحاء العالم عن طريق الأقمار الصناعية .

3 - تهديد عرش الكتاب:

بسبب الوسائط الإعلامية المتعددة والتي تحمل الغث والسمين والمعززة بالصور والاختصار والإيجاز أصبح الكتاب الذي هو المصدر الحقيقي للثقافة والديوان المأمون على تاريخ الأمم وتجاربها أقل أهمية . فلو عملت إحصائية على من تعرف سوف تجد

1 - حمد بن عبدلله اللحيدات، جريدة الرياض، 9-10-2004، www.alriyadh.com

أنهم جميعاً يشاهدون التلفاز وشبكة الانترنيت وقليل جداً منهم تجده يتابع ويقرأ الكتب، ليس هذا فحسب بل إن العزوف عن الكتاب والاتجاه إلى التلفاز والحاسوب والتواصل علي المواقع الاجتماعية علي الانترنيت قد أديا إلى زيادة الأمية لدى عدد ليس قليل من الناس فهم لا يحبون التركيز وبذل جهد ولو يسير للحصول على المعلومة لذلك فهم يفضلون الاستماع إلى وسائل الإعلام المختلفة والتي تحتاج إلى أقل قدر من التركيز والانتباه لفهم ما تبثه أو تنشره بصرف النظر عن دقته أو مصداقيته.

4 - البذاءة :إن استخدام الوسائط الإعلامية المتعددة في نشر البرامج والعروض البذيئة التي يرفضها العقل السليم من أكبر الإرهاصات السيئة للتقنية والعولمة، ذلك أنها تتنافى مع الفطرة والتقاليد والأعراف الاجتماعية لدينا ولدى الشعوب الأخرى خصوصاً تلك التي تبثها الفضائيات أو تلك التي يتم تلقيها عبر شبكة الإنترنت والتي تشكل تهديداً للناشئة من بنين وبنات والتي يحسن الالتفات إليها كظاهرة يجب العمل على التقليل من تبعاتها وذلك عن طريق إيجاد البديل المناسب وتحصين الشباب فكرياً ضدها عن طريق التعليم السليم والتربية الراقية والإعلام المتوازن.

**المشاكل والأسباب التي أدت إلي النتائج السلبية في منظومة إدارة الأعمال الالكترونية**

1 - طبيعة النظام السياسي: إذ أن معظم المشاكل التي تعاني منها الإدارة هي ناتجة عن طبيعة النظام السياسي في البلدان العربية و هو أهم عنصر في تردّي وضع الإدارة ، و هو أمر أغفله أو يجهله كثير من الناس إذ أنّ الإدارة ليست إلا أداة لتطبيق السياسات التي يضعها النظام السياسي، و بما إن النظام السياسي في معظم البلدان العربية مشلول فقد أدّى هذا إلى شل الإدارة و تقسيمها على أساس حصصي مما أدّى بدوره إلى انتشار المحسوبية و الفوضى و إلى إهمال مبدأ الكفاءة في التعيين و إهمال مبدأ الثواب و العقاب .

2 - عدم كفاءة الموظفين: وهو عنصر يتّصل بالسبب السابق كما تمّ شرحه إذ أن الكثير من الموظفين هم ممّا لا يستطيعون حتى الكتابة أو على الأقل بشكل جيد و هم من غير المتخصصين و لا يخضعون حتى بعد توظيفهم لدورات تخصصية و

يختارون على مقياس حزبي و طائفي و كل هذا يؤدي إلى اعتماد التنفيذ الاعتباطي للمعاملات وعدم التقيّد بالقوانين وازدراء المواطن.

3 - البيروقراطية الشديدة: في الحقيقة إن المفهوم السائد للبيروقراطية هو الالتزام الشديد و المتحجّر بنص القانون لدرجة تؤدي إلى عرقلة المعاملات و بالتالي القضاء على الهدف الذي من أجله وضع القانون و هو تسهيل معاملات الناس. إلا أن البيروقراطية في معظم البلدان العربية ليست ناجمة عن ذلك "أي الالتزام الشديد بالقانون"، بل هي نتيجة لغياب القانون في كثير من الأحيان و اعتماد الارتجال في المعاملات لدرجة أنّ معاملتين مثلا ينطبق عليهما نفس الموضوع إلا أن تنفيذها يتم بطريقتين مختلفتين و ذلك يعود إلى بيروقراطية "الجهل بالقانون".

4 - انعدام المساءلة: إن أنظمة الرقابة و المساءلة في المجال الإداري غير فعّالة، وبالرغم من كثرة عدد الهيئات الرقابية و التأديبية داخل السلطة التنفيذية ، لم يتم التوصل حتى الآن إلى ضبط المخالفات والحد من سوء الإدارة، علاوة على ذلك فانّ الإدارات لا تقدم التقارير حول نشاطاتها كل ستة أشهر تطبيقا للقوانين، ويقضي ذلك على عامل الردع القانوني وهو يؤدي إلى انتشار الفساد والتسيب الإداري .

5 - تدني مستوى الدخل: يؤثر هذا كثيرا على الموظف حتى صاحب الأخلاقيات و الملتزم بالقانون و يدفعه إلى قبول الرشاوى و المال مقابل تيسير المعاملات و تسهيلها و يعد عاملا لا يستهان به في وصول الإدارة إلى مستواها الحالي .

6 - المركزية الإدارية الشديدة: تشكو هيكلية الإدارة العامة من مركزية شديدة وعدم ترابط فعّال بين إدارتها على المستوى المركزي والإدارات المحلية .

# الفصل الثاني

## ( المستلزمات والشروط الدنيا للاعتماد طريقة منهج الإدارة الالكترونية )

■ المبحث الأول :

- المستلزمات التكنولوجية

■ المبحث الثاني :

- مستلزمات المحيط العام

■ المبحث الثالث:

- المستلزمات الخاصة بالموارد البشرية والكفاءات

# المبحث الأول :
# المستلزمات التكنولوجية

بقدر ما أدهش العالم ظهور الحاسوب في خمسينيات القرن الماضي، بقدر ما تلاشت تلك الدهشة سريعًا أمام التطورات السريعة والقفزات المتتالية التي قفزتها تلك التقنية، فلم يكن يمر عقد زمني إلا ويشهد جيلا من أجيال الحاسوب، حتى شهدت الثمانينيات الميلادية من القرن الماضي ولادة الجيل الرابع مما جعل الحاسوب في متناول أيدي الأفراد .

لقد وقف المهتمون يتأملون هذا الازدياد المطَّرد للسعة التخزينية للحاسوب يومًا بعد يوم، ففي حين حقق الحاسوب للعالم حلم إمكانية تخزين ألف معلومة داخل ترانزستور الجيل الثاني من الحاسبات العملاقة، وصلت السعة التخزينية للقرص الصلب في حواسيب بداية القرن الحادي والعشرين إلى ما زاد على مئة جيجا بايت، فضلا عن سرعة معلومات هذه الأجيال الجديدة وسير معالجاتها، إذ تفوقت سرعة هذه الحواسيب مئات المرات على حواسيب الجيل الرابع، وهو أمر لم يكن خاضعًا حتى للخيال في فترات ماضية، ثم بدأ سباق إنتاج الحاسوب الأصغر حجم والأخف وزنًا والأسرع والأكبر في سعته التخزينية .لقد نجحت تطبيقات التقنية بالفعل في تحقيق إنجازات لم تكن متصورة من قبل، فأتاحت إمكانية التعلم عن بعد عبر اقتناء برامج ومناهج أرقى جامعات العالم، فضلا عن إمكانية التقاء أساتذتها عبر قاعات الفيديو، أو بشكل شخصي عبر الإنترنت على شاشة الحواسيب الخاصة، دون أن يضطر أحد إلى مغادرة بلده لملاقاة الآخر ولفتت هذه التجربة الناجحة لتطبيقات التقنية وغيرها من التجارب إلى إمكانية الاستفادة منها ومن تطبيقاتها في مجال الإدارة، فالأمر لن يكلف سوى تحميل بعض القرارات والقوانين والملفات والمعاملات على شبكة معلوماتية، ثم وضع برنامج معين يسمح بتداول هذه المعلومات والدخول على الشبكة والتعاطي معها من قِبَل الأفراد عبر مجموعة من الأوامر التي يسجلها الفرد عبر لوحة المفاتيح الخاصة بحاسوبه الشخصي أو بحاسوب مركزي يتوجه إليه الأفراد في إحدى الكبائن العامة .

ربما يبدو الأمر صعبًا في البداية، لكنه لم يعد مستحيلا أبدًا مثلما كان يبدو للأجيال الماضية. لقد انعكست تقنية الحاسوب على نظريات الإدارة والمفاهيم الإدارية التي لابد أن تتغير وتخرج من وضعها التقليدي القديم، وتبذل بعضًا من الحراك والتقدم باتجاه هذه التقنية فأصبحت الآلات تتخذ كثيرًا من القرارات بناء على برامج إلكترونية تم تحميلها عليها، وبدأت تنوب عن الإنسان في كثير من مواقع العمل، إلى الدرجة التي جعلت عددًا من كتاب الإدارة ومفكريها والمهتمين بالشأن الإداري أمثال( هربرت، وسايمون، ودراكر، وديفز ) وغيرهم يتوقعون أن نسبة الآلات سوف تطغى على نسبة العاملين في عصر المعلوماتية الذي سيبني أنظمته الإدارية على محورية دور الآلات والحواسيب ومن هنا فقد كان الحاسوب وتطبيقاته، والقفزات التطورية والفوائد المحسوسة التي حققها على مختلف الأصعدة دافعًا مهمًا للمستلزمات التكنولوجية لمنظومة إدارة الإعمال الإلكترونية . ونشير هنا إلي التكنولوجيا كمصطلح، حيث أنها تعني تطبيق الإجراءات المستخدمة من البحث العلمي والخبرات العملية لحل مشكلات واقعية، ولا تعني التكنولوجيا هنا الأدوات والكمائن فقط لأنها الأسس النظرية والعلمية التي ترمي إلي تحسين الأداء البشري .[1]

المستلزمات والتقنيات المستخدمة في مجال الإدارة الالكترونية الحديثة:[2]

**1 - تقنيات الأرشفة الالكترونية:**

تستخدم الماسحات الضوئية لتحويل الوثائق الورقية إلى شكل رقمي يمكن تخزينه وتبادله عبر الشبكات المحلية او الانترنت. ويستخدم لهذا الغرض ماسحات سريعة جدا تعادل سرعة آلات تصوير المستندات تقريبا، وتكون مرتبطة عادة بنظام للأرشفة الالكترونية وتقوم بتخزين الوثائق وفهرستها بطريقة تمكن من استرجاعها عند الحاجة لها

**2 - نظم إدارة المحتويات:**

هي برامج تركب في مواقع الانترنت لتسهل عملية إدارة المعلومات (المحتويات) . وتستخدم تلك النظم قواعد بيانات لتخزين جميع المعلومات، إضافة إلى القوالب الجاهزة وذلك لإنتاج صفحات ويب ديناميكية تكون في النهاية موقعا متكاملا .وعليه يمكن إضافة

1 - عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، جامعة الإسراء الاهلية، عمان الأردن، 2003، ص 26

2 - العوض احمد محمد: الإدارة الالكترونية ( المفاهيم - السمات - العناصر )، المؤتمر العلمي الأول للإدارة الالكترونية، طرابلس ليبيا، 1-2010/6/4 .

المحتويات إلى الموقع بسرعة وبواسطة أشخاص ليس لديهم خلفية عن تقنيات الويب، وتخرج تلك المحتويات في شكل متناسق واحترافي عندما تتصفح بواسطة برامج تصفح الانترنت .

والمقصود بالمحتويات: هي جميع أشكال المعلومات التي يراد إتاحتها مثل: وثائق، نماذج صور ملفات صوتية، ملفات فيديو، أخبار، معلومات عامة ... الخ

**مميزات نظم إدارة المحتويات:**

أ - الميزة الأساسية في نظم إدارة المحتويات أنها تخزن جميع المحتويات (في شكل نصوص أو صور أو مواد سمع بصرية) في قاعدة بيانات وعندما تطلب الصفحة يقوم النظام بإنتاج صفحة حسب القالب المحدد مسبقا ثم يضع النص به ويتم ذلك بسرعة جدا. (بعض النظم تضع نسخ مؤقتة لبعض الصفحات التي يكثر عليها الطلب في دليل مؤقت وتستدعيها عند الطلب وبذلك يكون الوصول إليها أسرع).

كما أن تصميم الموقع يمكن أن يعدل في لحظات عن طريق تغيير القوالب .

ب - تحتوي تلك النظم على واجهة استخدام تفاعلية سهلة، تمكن غير المتخصصين في تقنيات الويب من إدارة النظام وإضافة المحتويات.

ج - تمكن إدارة النظام عن طريق المتصفح، انه ليس هناك حاجة لاستخدام برامج تطوير الويب أو أي برامج أخرى .

ح - بشكل عام توفر تلك النظم إمكانية الإدارة والتحكم في الموقع بشكل شمولي وسهل التعديل في التصميم، وتوزيع الصلاحيات وتنظيم العمل وإضافة محتويات .

3 -**البوابات** Gates

هي مواقع تستخدم نظم او عدة نظم لإدارة كمية كبيرة من المحتويات بحيث تصبح أشبه ما تكون ببوابة تخيلية لتلك الدائرة، ويستطيع المراجع الدخول عن طريقها إلى اغلب الخدمات التي تقدمها مباشرة من بيته او مكتبة .

4 - **النماذج الالكترونية** Electronic Forms

هي نماذج الكترونية تفاعلية تتاح عبر الانترنت تتيح إدخال البيانات بشكل تفصيلي

من قبل طرف (المواطن مثلا) ومن ثم إرسالها للطرف الثاني (المنظمة مثلا) لتدخل إلى نظام ما، يقوم بمعالجتها الكترونيا . ويمكن تطبيق مفهوم النماذج الإلكترونية على العمليات النمطية بين الجهات الحكومية سواء كان ذلك على شكل نماذج مطبوعة تقرأ آلياً، أو ملفات إلكترونية ترسل بشكل أمن وتقرأ آلياً.

**5 - نظام الدفع الالكتروني Electronic payment system**

هناك طرق عديدة للدفع على الإنترنت مثل: بطاقات الائتمان وغيرها في مجال الإدارة الالكترونية ويمكن توظيف تلك الطرق وتطويرها للتوافق مع احتياجات القطاعات الحكومية وقد قامت مؤسسة النقد العربي السعودي بتطوير نظام سداد للمدفوعات لخدمة التعاملات المالية للحكومية الالكترونية

**6 - محركات البحث search engines**

محركات البحث هي أدوات يمكن عن طريقها البحث في كامل الموقع واسترجاع المعلومات. وتعد محركات البحث من نماذج نظم الاسترجاع الحرة (غير المقيدة) والتي تعتمد على الكلمات المفتاحية للدلالة على موضوع البحث . ويمكن لمحركات البحث أن تشمل جميع النصوص التي يحتويها الموقع، مما يوسع نطاق البحث ويزيد من كفاءة الاسترجاع .وتختلف قدرات محركات البحث حيث تتدرج من البحث البسيط بالكلمات الدالة (المفتاحية) إلى البحث المتقدم بالروابط البوليانية والمقيدات وغيرها من الخصائص . وتجدر الإشارة هنا إلى أن اغلب المستفيدين غير معتادين على تلك التقنيات المتقدمة ولذلك لا يستخدمونها رغم أهميتها .

**7 - واجهات المستخدم التفاعلية وتصميم الموقع Sites Design**

يلعب تصميم الموقع وواجهة الاستخدام دورا كبيرا في نجاح الموقع. حيث تساعد المستفيد في الوصول المباشر والسريع إلى المعلومات المطلوبة. ومن أهم العوامل المتعلقة بتصميم الموقع وواجهة الاستخدام .

- المستفيدون: وهم الهدف الأساسي لإنشاء الموقع لذلك يجب أن يتوافق التصميم مع طبيعة المستفيدين ( الفئة العمرية، فئة محددة أو مفتوح للجميع، المعرفة بتقنيات الويب، الصلاحيات ).

● جودة وسهولة التصميم والاستخدام: التصميم هو أول ما يواجه المستفيد ومنه يأخذ الانطباع الأول والذي عادة ما يؤثر وبشدة على تقبل الموقع بشكل عام. ويشمل ذلك استخدام الألوان والصور والمساحات والكتل وغيرها .

8 - **نظم المعلومات الإدارية:** [1] Administrative information system

ويقصد بها النظم التي صممت لأداء وظيفة او وظائف محددة وهي غالبا الأعمال الروتينية اليومية التي تقوم بها دائرة حكومية ما، مثل الاتصالات الإدارية (صادر - وارد)، إدارة الملفات الطبية في المستشفيات، نظم المحاسبة، نظم شئون الموظفين..... وغيرها وقد ظهر خلال السنوات الأخيرة ما يعرف بالنظم المتكاملة ويقصد بها النظم التي تتكون من عدة نظم فرعية تتكامل فيما بينها بحيث تكون في النهاية نظاما شاملا لجميع وظائف الدائرة.

وفي الغالب لا تجد كثير من الدوائر نظم متكاملة تلبي احتياجاتها كما تريد، وبالتالي تلجا إلى تصميم نظم خاصة بها قدر الإمكان. وفي هذه الحالة يجب على الدائرة مراعاة المعايير القياسية قدر الإمكان حتى تستطيع التكامل مع التقنيات الأخرى مثل الانترنت. وتجدر الإشارة هنا إلى أن تلك النظم سواء النظم الجاهزة أو المطورة محليا يجب أن تكون سهلة الاستخدام ويكون انسياب العمل سلسا ومنطقيا.

بالإضافة إلى مستلزمات وتقنيات الكترونية أخرى:

● **التشفير** Encryption

وينقسم إلى نوعين: التشفير المتماثل (يكون هناك مفتاح تشفير واحد يستخدم لدى المرسل والمستقبل في نفس الوقت) وهو غير أمن تماما لأنه قد يقع في يد أحد آخر غير المرسل والمستقبل . والتشفير غير المتماثل: يعتمد على وجود مفتاحين أحدهما علني (عام) والآخر سري (خاص) يحتفظ الشخص دائما بالمفتاح السري له وحده ولا يعطيه لأحد أبدا، أما المفتاح العلني فيعطيه لمن يريده أن يرسل له رسالة. المفتاح العلني له القدرة على التشفير فقط وليس له القدرة على فك الرسالة بعد إرسالها. وبذلك لا يستطيع فك الرسالة إلا المفتاح السري (الخاص) الذي لا يملكه إلا صاحبه فقط. ولعلي اضرب

1 - http://www.alyaseer.net/vb/showthread.php?t=10286

مثال واقعي يوضح المقصود : شخص ما يملك قفل ومفتاح ذلك القفل فيقوم بإرسال القفل فقط إلى شخص آخر ويحتفظ هو بالمفتاح. عند ذلك يقوم الشخص الآخر بوضع ما يريد إرساله إلى الشخص الأول (صاحب القفل) في صندوق ويقوم بوضع القفل عليه) في هذه الحالة المرسل يستطيع قفل القفل ولكن لا يستطيع فتحه بعد ذلك) وعند وصول الصندوق إلى الشخص الأول يستخدم المفتاح الذي يملكه هو وحده لفتح الصندوق و إخراج ما به

- **التوقيع الإلكتروني**Electronic Signature .

هو ليس توقيع بالمعنى المعروف بل عملية مصادقة من قبل شخص أو هيئة ما ويتم من خلالها التأكد من شيئين :

1 - ضمان أن الرسالة (وثيقة بيع أو شراء مثلا) أرسلت من الشخص الحقيقي وليس شخص آخر غيره وهذا يتم عبر التشفير غير المتماثل.

2- ضمان أن الرسالة وصلت فعلا بنفس الشكل الذي أرسله بها المرسل وصادق عليه. ويتم ذلك بواسطة عملية رياضية (لوغارتيم) تتم على الرسالة قبل الإرسال لتحديد جميع خواصها وتشمل كل صغيره وكبيرة في الرسالة بحيث لو تغير أي شيء في الرسالة تتغير نتيجة العملية .

هذه النتيجة تسمى الرسالة المركزة أو التوقيع الإلكتروني، ويرفق هذا التوقيع مع الرسالة عند إرسالها .وعند وصول الرسالة إلى الطرف الآخر يتم التحقق من سلامة محتوى الرسالة وخلوه من التزوير بنفس العملية الرياضية وعند تطابق النتيجة مع البيانات المخزنة في التوقيع يعرف أن الرسالة وصلت بنفس الشكل الذي أرسلت به دون تغيير. ولقد انتشر التوقيع الالكتروني انتشارا كبيرا في الآونة الأخيرة، كما تتصارع المنضمات الالكترونية المعاصرة علي تحويله إلي ثورة في عالم التسويق والتجارة الالكترونية . [1]

ويمثل هذا المحور حجر الأساس لموضوع الإدارة الالكترونية، حيث تمثل الأجهزة والتقنيات المستلزمات اللازمة لإنجاح أي مشروع الكتروني، ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها الكترونيا مع ضمان سريتها ودقتها، وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الالكترونية مع ضمان صحتها ومصداقيتها وتختلف إجراءات العمل

1 - احمد محمد غنيم: التسويق والتجارة الالكترونية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص279

الالكتروني على وفق درجة تعقد الخدمة المقدمة ضمن موقع واحد أو مواقع مختلفة وقد يتم ذلك الكترونيا من دون تدخل الإنسان فيها أو يتدخل عبر وسيلة الكترونية مثل البريد الالكتروني .

ويرى " محمود القدوة " أن أهم مستلزمات ومكونات البيئة التكنولوجيا للمنظمة تتمثل في الأتي: ([1]) 1 - الحاسوب الآلي . 2 - شبكات الحاسب الآلي وتتقسم إلى: - الشبكة الداخلية للمنظمة . - الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء . - الشبكة العالمية . ويتم عن طريق هذه الشبكات تقديم الخدمات الآتية: ● خدمة الاتصال عن بعد .● خدمة البريد الالكتروني .● خدمة الحوارات . ● خدمة الملفات . ● خدمة المحادثات . 3 - الموقع على الشبكة العالمية . 4 - وسائل الاتصال السلكي واللاسلكي . 5 - أجهزة التحكم بالاتصال ( أجهزة إرسال واستقبال ) . بالإضافة إلى هذه المستلزمات الالكترونية يجب توفير بعض العناصر الفنية و التقنية التي تساعد على تبسيط وتسهيل استخدام منظومة إدارة الإعمال الالكترونية بما يتناسب مع ثقافة جميع المواطنين ومنها: توحيد أشكال المواقع الحكومية والإدارية، وتوحيد طرق استخدامها، وإنشاء موقع شامل كدليل لعناوين جميع المراكز الحكومية الإدارية في البلاد .وهناك العديد من **المهارات الفنية المطلوب توفرها لأي إدارة الكترونية للتفاعل مع العديد من الأمور المتعلقة بها مثل:** ([2])

- **إدارة قواعد البيانات والبرامج والبيانات التي تحويها .**
- **تصميم وبناء انظمه متوافقة مع البنية التحتية المتوفرة بالمؤسسات .**
- **تحويل البيانات من نظام إلى آخر او من صيغة إلى أخرى لتمكين استخدامها بطرق جديدة .**
- **تصميم وإدارة شبكات الحواسيب .**

1 - محمود القدوة: مرجع سبق ذكره، ص 45
2 - http.www.alsabah.com.source ;alkhabar.page 33

## المبحث الثاني :
## مستلزمات المحيط العام

لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات تغيرات جوهرية في المنظمة المعاصرة والتي جعلتها أكثر اعتمادا على المعرفة والتعلم واتخاذ القرارات من جانب العاملين كأفراد . وفى حالة الإعداد الجيد للدخول في بيئة الإعمال المعاصرة المتغيرة والمعقدة فإننا نحتاج إلى تفهم واضح للفكر الجديد في مجال الأعمال .[1] .

إن استخدام التكنولوجيا أصبح ضرورة ملحة لكل المنظمات لما توفره الوسائل التكنولوجية من وقت وجهد وموارد مادية وموارد معنوية للمنظمات، لذلك يجب علي كل المنظمات مواكبة التغيرات التكنولوجية وتعريف العاملين في المنظمة بهده التغيرات حتى يستطيع التعامل معها لذلك كان جل اهتمام المنظمات أن تحيط العاملين بها بالبيانات الوافية التي تحوي الآثار المترتبة علي التعامل مع التكنولوجيا وذلك قبل التعامل الفعلي والتطبيق العملي، مما يوفر البيئة الملائمة لتدريب العاملين وتوجيه المراكز والدوائر والتنظيمات .

وأصبح استخدام التكنولوجيا في العمل من المقومات الأساسية لنجاح التنظيمات الإدارية فالتغيرات والتحولات العالمية في أداء الإعمال تدفع التنظيمات إلى البحث عن أساليب عمل تواكب هده التحديات وتحافظ على بقائها واستمرارها، فالمنافسة الشديدة في ضوء هده التحولات أدت إلى ضرورة استخدام التكنولوجيا في أداء الإعمال، فعمل الإدارات يتطلب استخدام التكنولوجيا بصفة دائمة ومستمرة، والعمل دون استخدام هده الأساليب يجعل أداء هذه المنظمات دون المطلوب وبتكاليف عالية، إضافة إلى تراجع البناء التنظيمي لعدم قدرته على مواكبة المستجدات، فاستخدام التكنولوجيا يساعد التنظيمات الإدارية في السيطرة على البيئة المحيطة ويساعد كذلك على توجيه الجهود بما يكفل

---

1 – ثابت عبد الرحمن إدريس: نظم المعلومات الإدارية فى المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية ،الإسكندرية.2005 .ص147

العمل على تحقيق الأهداف المرسومة . إن مشروع الإدارة الالكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة والمحيط العام المناسب و الملائم لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه وبالتالي يحقق النجاح و التفوق وإلا سيكون مصيره الفشل وسوف يسبب ذلك خسارة في الوقت والمال و الجهد، ونعود عندها إلى نقطة الصفر فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة العناصر المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية لذلك فان مشروع إدارة الإعمال الالكترونية يجب أن يراعي عدة مستلزمات أو متطلبات [1] :

1 - حل المشكلات القائمة في الواقع الحقيقي قبل الانتقال إلى البيئة الالكترونية:

والتمثيل على أهمية هذا المتطلب، نضرب المثال بشان محتوى الحكومة الالكترونية، إذ يجب على الحكومات أن تقوم بتوفير المعلومات اللازمة لمواطنيها عبر الانترنيت، حيث يجب أن تتواجد سياسة يتم بموجبها تحديد جميع الوثائق والمعلومات مباشرة عبر الانترنت وفي هذا الإطار فان اكبر مشكلة تواجهنا هي مشاكل التوثيق القائمة في الحياة الواقعية

2 . - البنية التحتية: إذ أن الإدارة الالكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل و نقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة و بين المؤسسات و المواطن من جهة أخرى.

3 - توافر الوسائل الالكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الالكترونية: والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها، ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية و المحمولة والهاتف الشبكي و غيرها من لأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد و بأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.

4 - توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالانترنت: ونشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من اجل فتح المجال لأكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع

1 - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 80

الإدارة الالكترونية في أقل جهد وأقصر وقت وأقل كلفة ممكنة.

5 - التدريب وبناء القدرات: ويشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الالكترونية بشكل سليم، ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة وتابعة للحكومة، أضف إلى هذا أنه يجب نشر ثقافة استخدام الإدارة الالكترونية، وطرق ووسائل استخدامها للمواطنين أيضا بنفس الطريقة السابقة.

6 - توافر مستوى مناسب من التمويل :بحيث يمكن التمويل الحكومي من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا و الإدارة الالكترونية على مستوى العالم .

7 - توفر الإرادة السياسية :بمعني إرادة وقناعة الإدارة العليا بحيث يكون هناك مسئول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ .( [1])

8- وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الالكترونية: وتضفي عليها المشروعية والمصداقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

9- توفير الأمن الالكتروني والسرية الالكترونية :على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الالكتروني من أي عبث والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة أو الأفراد وذلك إما بوضع الأمن في برمجيات بروتوكول الشبكة أو باستخدام التوقيع الالكتروني أو بكلمة المرور.

10- خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الالكترونية :وإبراز محاسنها و ضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها و التفاعل معها ويشارك في

1 - احمد عبد الحسين الأمارة. بيئة ومتطلبات الإدارة الالكترونية . دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات جامعة الكوفة. 2006

هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون وصحف والحرص على الجانب الدعائي وإقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسئولين والوزراء و الموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الالكترونية.

11- القيادة الالكترونية :تطوير قيادة إدارية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعتبر احد أهم الوسائل المهمة التي انبثقت حديثًا عن حقل إدارة المعرفة والإدارة الالكترونية . إن وجود القيادة الالكترونية هو شرط لنجاح المنظمات الالكترونية أو المنظمات المستندة إلى المعرفة والمندمجة في أنشطة الأعمال الالكترونية، ذلك أن وجود هذه القيادة يعني أيضا وجود القائد المستمع، القائد المعلم، القائد المتصل، ويمكن من خلال القيادة الالكترونية استثمار الأصول الإنسانية الثمينة الخفية للمنظمة وبصورة خاصة رأس المال الفكري والإنساني وإدارته لتحقيق الميزة التنافسية، والقيادة الإدارية الالكترونية تمثل باختصار الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية .

وبمفهوم أخر يمكن النظر إلي مستلزمات البيئة والمحيط العام لمنظومة إدارة الأعمال الالكترونية على أنها : مجموعة العناصر البشرية المتفاوتة المهام والاختصاصات والدرجات الوظيفية والقناعات والكفاءات العلمية المتفاعلة فيما بينها وفق منظومة إدارية معينة لإنجاز مهام محددة . وبعبارة أخرى فهي تعني البعد الإنساني للتطبيقات التكنولوجية المختلفة في المؤسسات التي تشمل تفاعل الإنسان ومدى تقبله للتطورات التكنولوجية المقتحمة لحياته لأن الإنسان سواء رضي أم أبى سوف يكون لزاماً عليه بمرور الزمن قبول هذه التطورات والتكيف معها انطلاقاً من كونه سوف يحتاج لهذه التطورات ويدخلها في حيز الإنتاج المادي والخدمي . ونستطيع أن نوجز ردود الفعل المختلفة حول مظاهر المحيط العام والبيئة التكنولوجية بالاتي :[1]

1 - التحديات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والنفسية التي جعلت الكثير من المجتمعات تعيش بيئة وظيفية معقدة نوعاً ما بسبب تكنولوجيا الكومبيوتر المعقدة .

2 - التناقضات والتعقيدات بنوعيها الايجابية والسلبية .

1 - سعد غالب ياسين وبشير عباس العلاق: الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص39

3 - التحمس والاندفاع نحو هذا النوع أو ذاك من التكنولوجيا من جانب البعض من الناس وخصوصاً الشباب والفتيان في حين يشوب البالغين نوع من الحذر والتردد، على الرغم من أن أغلب أفراد المجتمع البشري معنيون بموضوع البيئة التكنولوجية، إلا إننا سوف نركز على ما يتعلق بالحاسوب والتكنولوجيا المصاحبة له التي تستخدم في مراكز البحوث والمعلومات والجامعات المختلفة . ولهذا فبالإمكان تحديد الشرائح المعنية بالبيئة التكنولوجية كما هو آت:

أ - الإدارات العليا والإدارات المباشرة للمؤسسات المعنية بالتغيير الجديد .

ب - المستخدمون والمستفيدون من خدمات هذه المؤسسات كالطلبة بمختلف مستوياتهم التعليمية وهيئات التعليم والباحثين الآخرين .

ج - اختصاصيو الكومبيوتر على اختلاف توجهاتهم الهندسية والبرمجية .

و -العاملون في التوثيق الإنتاجي والمعلومات، والمعنيون بجمع وتنظيم البيانات المطلوبة للحوسبة.

هـ - الموظفون المساعدون الآخرون المعنيون بالتعامل مع إدخال المعلومات.

ولكي نقلص من الفجوات بين الداعين إلى التغيير الذي أصبح ضرورياً وبين المعارضين له لابد لنا من طرح معالجات عملية لخلق بيئة تكنولوجية ملائمة لظروفنا الاجتماعية والاقتصادية مستندة على خطط مدروسة مسبقاً تلاقي القبول من قبل أكثر الأطراف المعنية . ولابد من إيجاد أفضل الطرق للتعاون بين المختصين في الحواسيب، والمعلومات التكنولوجية بين المستخدمين والمستفيدين على كافة مستوياتهم الإدارية في مؤسسات القطاعين العام والخاص من أجل تحقيق أجود أنواع الخدمات الآنية والمستقبلية .

وقد نجحت العديد من الدول المتقدمة في حسم مثل هذه المواضيع، وفي مقدمتها الدول الاسكندينافية في إيجاد صيغ فعالة في التعاون بين المعنيين بالثورة التكنولوجية؛ أما الدول النامية ومن بينها الدول العربية فلا زالت تحبوا في هذا المجال .بالإضافة إلي ذلك توجد بعض المسائل المهمة فى مجال مستلزمات البيئة والمحيط العام :

1 - تأسيس نظام اتصالات وإعلام جيد يهدف إلى إقناع المستخدمين للحاسوب في الدوائر العليا وضرورة دعمهم للتغيير المطلوب.

2 - خلق شعور بالرضا عند العاملين بالمؤسسة وذلك لتأمين التعامل مع المستفيدين على حد سواء في إطار التغيرات الجديدة عبر قنوات اتصال متعددة مكتوبة أو شفهية مع استعمال خط الهاتف المجاني والذي يطلق عليه في الدول المتقدمة بالخط الأخضر .

3 - التأهيل والتدريب من خلال دورات خاصة تعقد لهذا الغرض للعاملين والمستفيدين من أجل تهيئتهم للتكيف مع البيئة التكنولوجية الجديدة4 .

تكوين علاقة متفاعلة بين المتخصصين في مجالي الحواسيب والنظم المعلوماتية . وحسب ما تشير إليه إحدى الدراسات التي أعدت على عينة من الشركات الأمريكية، فإن هذه المعلومات يمكن أن تؤدي إلى: تحسين الإنتاجية في 51 ٪ من الشركات، وخفض التكاليف في 39 ٪ منها، وتحسين صنع القرارات بنسبة 36 ٪ ، وأثر علاقات الزبون بنسبة 33 ٪ وتطوير تطبيقات تكنولوجيا جديدة .( [1] ) . إن موضوع مستلزمات المحيط العام له علاقة مباشرة بأهمية إدارة الإعمال الالكترونية بالنسبة للقطاع العام باعتبارها تساهم في سرعة وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمتعاملين معها . وكلما توافرت تلك المستلزمات كلما قدمت تلك الخدمات بمستوي أفضل وأدق وتلاشت معها الأخطاء والانحرافات المصاحبة لها .

أهمية الإدارة الالكترونية بالنسبة إلى المحيط والقطاع العاملا تقل حاجة القطاع العام إلى التقنية عن حاجة القطاع الخاص إليها، فلدى القطاع العام من المشكلات الإدارية ما يدفعه دائمًا إلى البحث عن حلول لهذه المشكلات، وليس أنسب حلا من تغيير نمط إدارته من الأسلوب التقليدي البيروقراطي الجامد إلى الأسلوب الإلكتروني المرن للخروج من أزمات الإدارة الحكومية التقليدية، إضافة إلى أن كثيرًا من الإدارات الحكومية ليست إدارات خدمية فحسب، فهناك إدارة حكومية تدير مواقع إنتاج مصانع أو مزارع أو مشروعات تابعة للدولة، وهذه تسعى إلى المنافسة وتحتاج إلى ما تحتاج إليه إدارات القطاع الخاص من إمكانات الإدارة الإلكترونية وقدراتها ومزاياها لخوض منافساتها داخل الأسواق باقتدار. ويمكن استعراض أهم النقاط التي تؤكد حاجة القطاع الإدارة الإلكترونية من خلال الآتي: [2]

1 - نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية( المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات) الوراق للنشر، الطبعة الثانية، الأردن 2008 ص 81
2 - دراكر بيتر.: الإدارة للمستقبل (التسعينات وما بعدها)، 1994م، ص164

1 - تردي مستوى خدمات كثير من تلك الإدارات وتعقيدها إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها، وجعلها أكثر سلاسة ومرونة، وتسهيل تقديمها للمواطنين .

2 - حاجة الإدارة الحكومية إلى مزيد من الثقة المتبادلة بينها وبين المراجعين لها، ورغبتها في تهيئة أجواء من الشفافية في دوائر العمل الحكومي، مما يدعو تلك الإدارات إلى التوجه إلى الإدارة الإلكترونية بوصفها نمطًا جديدًا فيه من الحياد والموضوعية والانضباط ما يعين على تغيير وجهة النظر السائدة لدى المواطن، وتعديل الصورة القديمة للإدارة الحكومية في عقله.

3 - حرص الجهات الحكومية على تنمية كوادرها الوطنية، وتأهيلها بعلوم التقنية الحديثة للاعتماد عليها في إدارة برامج التنمية وخططها المستقبلية للدولة التي ينبغي أن تقف على قدم المساواة مع خطط التنمية وبرامجها في دول العالم، ولن يتم ذلك إلا بتوفير البنية الأساسية التقنية لتلك الكوادر الوطنية من شبكات وقواعد معلومات، ودعم كل ما يدفع خط الاستثمار في التقنية، مما يتيح الفرص أمام المشروعات التي ينبغي أن تكون بيئة تنشأ فيها تلك الكوادر.

4 - حاجة الاقتصاد الوطني إلى الدعم ومد يد العون إليه، وليس شيء أقدر من التقنية لتعميم تطبيقاتها على دوائر القطاع العام للإسهام بفعالية في حل كثير من الصعوبات التي تعترض حركة كثير من الصادرات في الدولة، بما يتاح لها في ظل الإدارة الإلكترونية من فرص التواصل مع الأسواق العالمية ومعرفة احتياجاتهم، في حال التصدير وأيضًا معرفة أهم وأجود منتجاتها في حال الاستيراد، لذا تبقى الإدارة الإلكترونية خيارًا لا بديل عنه أمام الحكومات التي تسعى إلى حجز موطئ قدم لها في الأسواق العالمية، وكسر طوق العزلة المحلية والإقليمية والاستفادة من وجودها بوصفها إحدى قوى السوق العالمية، حتى لا تتحول إلى سوق استهلاكية فقط تباع فيها بضائع الآخرين، ويُروج فيها لمنتجاتهم المادية وإفرازاتهم الفكرية دون أن تكون لها القد رة على الرفض أو الاختيار بسبب العزلة وافتقاد القدرة على التمييز في المفاضلة في ظل سعي الإدارة الحكومية .

وللحصول على منتجات الأسواق الخارجية بأسعار معقولة فإنها بحاجة إلى مساعدة التقنية التي تمنح تلك الإدارات القدرة على خوض تجربة التجارة عالميًا، والتعرف إلى معروضات الأسواق، واختيار الأفضل والأنسب من عروضها وأسعارها بعيدًا عن هيمنة الوسطاء ومشكلاتهم، وما قد يلحقونه بالمصلحة الوطنية من خسائر، إضافة إلى أن انفتاح الإدارة الوطنية على العالم سيقضي على الاحتكار، ويجعل الخيارات متاحة أمامها لتكون بديلا إذا ما رفع أحد الموردين الأسعار عليها، وبخاصة في السلع ذات الحساسية التي تمس الاحتياجات اليومية للمواطنين كالسلع الاستهلاكية الضرورية .

5 - تحتاج الإدارات الحكومية إلى خوض تجربة الإدارة الإلكترونية لزيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على المشي في حركة التجارة العالمية، لكون إدارات الدولة الإلكترونية نافذة تطل منها هذه المشروعات التي يصبح بإمكانها الالتقاء بعملائها في الخارج وتوقيع الاتفاقيات معهم عبر نافذة الدولة وأيضًا تكون الإدارة الحكومية في موقع معلوماتي مميز ولديها من العلاقات خارجيًا ما يمكِّنها من عقد صفقات ناجحة في الأسواق العالمية لصغار المستثمرين كالزراع والصنَّاع؛ لتقديم منتجات تقبلها السوق العالمية، بعد توفير الدولة مواصفاتها لأصحاب المشروعات الصغيرة، مما يفتح باب التصدير أمام تلك المشروعات ويرفع قدرتها على اختراق تلك الأسواق الدولية بكفاءة وفعالية، ويقلل من تكلفة عمليات التسويق والدعاية والإعلان، مما يزيد من نشاط تلك المشروعات ويسهم بدوره في تعزيز الاقتصاد الوطني بوصفه في النهاية مكسبًا يصب في خانة هذا الاقتصاد .

6 - تخفيف عبء إيجاد فرص جديدة للعمل عن كاهل الدولة بفتح الباب أمام فرص العمل الحر في الخارجي، بتشجيع المشروعات الصغيرة وتسويق منتجاتها، ومدها باستمرار بالنصائح والمواصفات التي من شأنها تطوير منتجاتها، مما يلفت نظر قطاع الشباب وصغار المستثمرين إلى فائدة خوض مثل تلك التجارب الناجحة، والسعي إلى بناء أنفسهم وتنمية قدراتهم عبر تلك الأسواق، باستغلال الإمكانات التي توفرها لهم الدولة، مما يخلق حالة من التطلع إلى العمل الحر الذي يمثل خيارًا أفضل للشباب الذين يفضلونه على الأعمال الحكومية التي قد لا تكون مرغوبة بكثرة آنذاك، وهو هدف إستراتيجي تنموي سيدر على الدولة الكثير،

كما سيرفع عن كاهلها الكثير، بفعل الإمكانات التي توفرها الإدارة الإلكترونية والحلول التي تضعها في أيدي الدول لاجتياز عقباتها . 7 - تختصر الإدارة الإلكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، وتسهِّل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظماتها، وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية، وترشِّد استخدام الأوراق في المعاملات، مما سيوفر بالتبعية المخازن اللازمة لتخزين هذه الأطنان من الأوراق وتجميع البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية، إضافة إلى دعم الثقافة التنظيمية لدى العاملين كافة وزيادة الترابط بين الإدارة العليا والوسطى والعاملين، وتوفير البيانات للمراجعين والمستفيدين عامة بصورة فورية، والحد من معوقات اتخاذ القرار، إن المرافق العامة تلعب دورا هاما في حياة الإفراد وذلك في كونها تقدم الخدمات التي تتعلق بها حياة الأفراد، ومن ثم فان استمرار أداء هذه المرافق في أداء أعمالها بانتظام يمثل أهمية كبرى .

لذلك فإننا سوف نبين أثر نظام الإدارة الالكترونية على تطويع وتفسير المبادئ العامة التي تحكم المرافق العامة مع النظام الالكتروني . ويتم ذلك عن طريق مبدأين: [1]

**أولا**: مبدأ دوام سير المرافق العامة بانتظام وإطراء: وهو يعني استمرار المرافق العامة في أداء أعمالها بصورة منتظمة لإشباع الحاجات العامة للأفراد وذلك لكونها تقوم بأداء خدمات أساسية لهؤلاء الأفراد ويتوقف عليها إلى حد كبير تنظيم شؤون حياتهم، ومن ثم فإن تعطل هذه المرافق يؤدي إلى إخلال واضطراب في حياة الجمهور .

ثانيا: مبدأ المساواة أمام المرافق العامة: ويقصد به مساواة الأفراد الراغبين في الانتفاع بخدمات مرفق عام معين بالنسبة لهذه الخدمات أو في تحمل أعباء الانتفاع بها دون تمييز بينهم بسبب الجنس أو الدين أو الرأي والانتفاع بها وتحمل نفقاتها على قدم المساواة دون تمييز بينها .

1 - - الحكومة الالكترونية في الجزائر: http://www.startimes.com/?t=31141954

# المبحث الثالث:
# المستلزمات الخاصة بالموارد البشرية والكفاءات

تعتبر القوى البشرية هم ثروة المجتمع الحقيقية والعنصر الأساسي لتحقيق التقدم والنمو، حيث تحرص الدول والمنظمات على تنمية وأعداد العنصر البشري في عصر التقنية المعلوماتية بمختلف الوسائل والطرق لإعداد قوى عاملة قادرة على الإبداع والابتكار والتمييز لتتعامل مع آليات ونظم إدارة الأعمال الالكترونية من جميع الجوانب الإدارية والتكنولوجية، ومهما تغير مستقبل المنظمات فان البشر او الموارد البشرية سوف يعتبرون دائما الموارد الرئيسة للمنظمة وتعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات وهي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة . إن العاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة، فهم مصدر الفكر والتطوير، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمنظمة، كما تساهم الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة إذا توفرت الظروف الإيجابية التي تدفع الإنسان إلى العمل والعطاء وأهمها ما يلي:1 - أن يسند إلى الإنسان العمل المناسب لخبراته وتخصصاته ومهاراته ( أي أن يحب عمله ) . 2 - أن يسمح للإنسان بقدر من السلطة المناسبة مع المسئولية التي يتحملها حين ممارسة عمله ( أي يتم تمكينه للقيام بمسئولياته معتمداً على قدراته وتقديره للأمور) .

3 - أن يعلم الإنسان مسبقاً الأسس والمعايير التي يتم تقييم أداءه وفقاً لها . 4 - أن يحصل الإنسان على التوجيه الإيجابي والإشراف المساند من رؤساءه .5 - أن يوضع الإنسان في مجموعة عمل متجانسة . ونظراً للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة إيجابياً أو سلبياً في تحقيق أهداف المنظمة، تولي الإدارة الحديثة اهتماماً متناسباً بقضايا الموارد البشرية من زاويتين: الأولى، تخطيط الموارد البشرية والثانية تنمية الموارد البشرية، وتتكامل الزاويتان في مفهوم »المستلزمات الخاصة بالموارد البشرية وإعداد الكفاءات " .

وتعتبر مستلزمات الموارد البشرية من منظور الفكر الإداري المعاصر هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المنظمات من موارد (طاقات محتملة) إلى قدرات تنافسية (طاقات مستغلة فعلاً). والحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر.

أن الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر، بل لابد من التخطيط والإعداد والتوجيه والتنمية المستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتناسق مع استراتيجيات المنظمة .

إن الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية لعلها أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها. وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد:[1]

- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي .
- أن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسئولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.
- أن الإنسان إذا أحسن اختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أداءه لعمله .

وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة المواكب لحركة

1 -www.ar.wikibooks.org/w/index.php

المتغيرات وظروف عالم العولمة والتنافسية. ويتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له .

وهكذا فإن هذا التحول في فكر إدارة الموارد البشرية إنما يعكس إدراك الإدارة المعاصرة لقيمة العمل الإنساني والمتمثل بالدرجة الأولى في التفكير والإبداع الذهني، وقد زاد اقتناع الإدارة المعاصرة بهذه الحقيقة بعد أن أظهرت الصناعة اليابانية قدراتها الفائقة على المنافسة والتميز على الصناعات الغربية عموماً والأمريكية على وجه الخصوص، وذلك باستثمار الطاقات الإبداعية للعامل الياباني، وتفعيل نمط للإدارة يقوم على الاحترام الكامل للإنسان وتنمية نمط العلاقات الوظيفية الممتدة والمبنى على الولاء .

إن مفهوم رأس المال الفكري كان من أهم نتائج ثورة العلم والتقنية، وحركة المتغيرات العولمية إن بدأت ظاهرة مختلفة في منظمات الأعمال والمنظمات، وهي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية أو ما يطلق عليه الأصول غير الملموسة ( المعنوية ) إذ أصبحت تمثل النسب الأكبر في أصول الشركات والمنظمات، وبالتحليل البسيط يتضح أن تلك الأصول غير الملموسة هي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناتجة عن الممارسة الفعلية للعمل والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل ومتابعة المنافسين، والتعرض لمطالب العملاء، وذلك نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطوير التي تستثمر فيها المنظمات مبالغ طائلة .

لقد أفرزت المتغيرات والتحولات العالمية وضعاً جديداً يتمثل فيما يمكن اعتباره «نظام أعمال جديد» سمته الأساسية هي التنافسية التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه منظمات الأعمال المعاصرة، والتي تفرض ضرورة الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما تنتجه من فرص وما تفرضه من قيود ومخاطر، وقد تبين للإدارة المعاصرة أن الموارد البشرية ذات الكفاءة الأعلى والتأهيل الأفضل هي العنصر الفاعل في تمكينها من مواجهة تحديات التنافسية فضلاً عن باقي التحديات التي نشأت عن العولمة .

إن دور الموارد البشرية في بناء وتنمية القدرات التنافسية يتضح لنا من تأمل عملية بناء وتنمية وتفعيل القدرات التنافسية وتحليل العوامل المؤثرة فيها حقيقة أساسية هي أن

المورد البشري هو العنصر الفاعل والمؤثر في تلك العملية المحورية في المنظمات المعاصرة ويتركز دور بناء مستلزمات الموارد البشرية والكفاءات في بناء وتنمية القدرات التنافسية بالدرجة الأولى في عمليات الابتكار والاختراع والتجديد والتطوير المستمر، ثم وضع تلك المبتكرات والاختراعات في التنفيذ الفعال، ويحتاج تطبيق نظام إدارة الإعمال الالكترونية بنجاح إلى إعداد تلك المستلزمات والكوادر البشرية المؤهلة والمدربة علي العمل في هذا المجال، وهذا يقتضي من الإدارات المختلفة إدخال التغيير والتطوير على العنصر البشري العامل بها حتى يتمكن من إدارة المشروع بشكل فعال، ويلاحظ أن نظام إدارة الأعمال الالكترونية وما ينطوي عليه من تقنية المعلومات الجديدة كثيرا ما يرهب أولئك الذين لا علم لهم به ولم يألفوه، وغالبا ما يحاول الموظفون التقليديون مقاومة ما يجهلون بدلا من محاولة تعلمه والتجاوب معه، لذلك ينبغي أقناع من يمكن أقناعه منهم واستبعاد أولئك الذين يقفون عقبة في سبيل التطور الذي فرض نفسه ويحل محلهم من يستطيعون القيام به . ولا شك في أهمية دور القيادة كعنصر أساسي يتولى المبادرة لتحويل الإدارة التقليدية إلى إدارة الكترونية تتمكن من تغيير نمط تقديم الخدمات المرفقية إلي المواطنين .

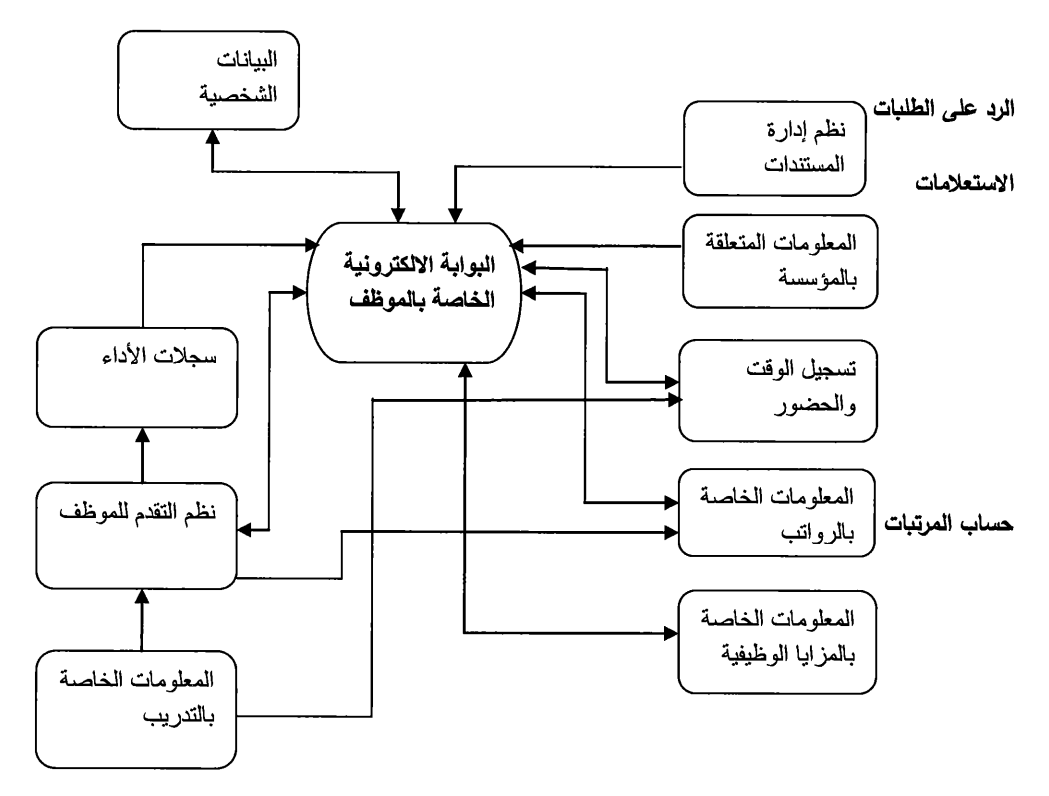
- المقصود بإدارة الأعمال الالكترونية للموارد البشرية: وهو تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وتوفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات.[1]

وقد ظهر مفهوم أخر يندرج وراء مفهوم إدارة الأعمال الاليكترونية للموارد البشرية وهو مفهوم التعاملات الالكترونية بين الشركات والعملاء، وقد ظهر هذا المصطلح نظير لمصطلحين آخرين أكثر شيوعا هما التعاملات التجارية الاليكترونية بين الشركات، والتعاملات التجارية الالكترونية بين الشركات والعملاء.

وتبرز أهمية إدارة الإعمال الالكترونية للموارد البشرية في أن لها القدرة على إحداث ثورة هائلة في أسلوب أداء العمليات المختلفة التي يتم تنفيذها بالشركات، وهى تمثل طفرة في تقنيات نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، ويتم ذلك من خلال التركيز على وسيلتين هامتين لتطوير الوصول إلى تلك المعلومات وهما :

1 – برايان هوبكنز، جيمس ماركهام: الإدارة الاليكترونية للموارد البشرية ( مترجم )، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة الطبعة العربية 2008، ص 18

- إحداث تكامل في الوصول إلى قواعد البيانات ( وذلك من خلال النموذج الخاص بنظم تخطيط موارد المؤسسات )، وبذلك يتم توسيع نطاق المعلومات المتاحة .● زيادة إمكانية وصول الأفراد إلى قواعد البيانات( وذلك من خلال نموذج البوابات الالكترونية ) ويمكن استخدام كلا النموذجين معا لتوفير الوصول لكل المعلومات الخاصة بالمؤسسة على نطاق واسع . وهناك العديد من المزايا التي يمكن أن تعود على المؤسسة من خلال استخدام تلك النماذج منها.
- يمكن للعاملين بمختلف أقسام المؤسسة الوصول بشكل مباشر إلى أية معلومات تتناسب مع مسئولياتهم الوظيفية وموقعهم في العمل مما يوفر للمديرين المعلومات التي يحتاجونها ويسهل من طبيعة عمل الموظفين .
- يتم الربط بين النظم ومصادر المعلومات المختلفة في القيام بالعديد من العمليات التي لم يكن من الممكن القيام بها من قبل، والشكل التالي يوضح تلك العمليات، فمثلا سيصبح من السهل تجميع معلومات عن مصادر مختلفة وفرزها مما يساعد في البحث عن اتجاهات وعلاقات لم يكن من السهل تحديدها من قبل، ويمكن للنظم المعتمدة على الويب تحقيق ذلك بسهولة وفعالية ويتم ذلك بأحد أمرين، الأول: هو إن مزودي نظم تخطيط موارد المؤسسة قاموا بإحداث تكامل بين تطبيقات قواعد البيانات ويمكنهم ألان تقديم نظام الإدارة الذاتية، أما الثاني: فيتمثل في تركيز مزودي البوابات الالكترونية على تزويد الواجهات بإمكانيات وظيفية خاصة بحيث يحدث تكامل بين عدد هائل من قواعد البيانات .




**الشكل رقم ( 8 ) يوضح ربط نظم المعلومات الالكترونية للموارد البشرية عبر إنحاء المؤسسة**

**المصدر: برايان هوبكنز، جيمس ماركهام: الإدارة الاليكترونية للموارد البشرية ( مترجم )، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة الطبعة العربية 2008، ص 21**

وبذلك يعتبر نظام إدارة الأعمال الالكترونية للموارد البشرية ذا أهمية كبرى لأية منظمة وذلك لقدرته على تسهيل الوصول للمعلومات، بالإضافة إلى الربط بين نظم مختلفة معا مما يعطي المنظمة ميزة تنافسية علي غيرها من المنظمات، ومع تطوير هذا النظام وامتداده للربط بين قواعد البيانات المنفصلة، ستكون المزايا والمكاسب التي ستعود على المنظمة أكثر بكثير من تكاليف تنفيذه . وتقدم تكنولوجيا الانترنيت العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها الاهتمام والتركيز علي الموارد البشرية والكفاءات والتي تعتبر من المستلزمات الرئيسية لإدارة الأعمال الالكترونية والتي تساهم في تطوير تلك المستلزمات . - تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال .

1 2 - اكتساب قدرات متميزة تميزها عن الآخرين

3. - تحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية داخل المنظمة .

4 - تحسين الخدمات المقدمة للعملاء .

5 - تحسين صورة المنظمة وإرضاء العاملين .

6 - المرونة والاستجابة بشكل أفضل لمتغيرات السوق . إعطاء دور أكثر إستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات: [1] ويتم ذلك من خلال إعطاء الموارد البشرية دور استراتيجي اكبر عن طريق تقليل الوقت المطلوب للإدارة ومن ثم توفير وقت اكبر للعاملين للقيام بادوار أكثر فعالية، وكذلك من خلال توفير المعلومات المطلوبة لدعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فعلى سبيل المثال يمكن للعاملين بقسم الموارد البشرية والذين كانت مهمتهم تنحصر في معالجة البيانات، والقيام ببعض المهام الأخرى مثل الأتي:

- المشاركة في عمليات التوظيف: وذلك بالبحث عن طرق جديدة لإيجاد مرشحين ذوي قدرات متميزة أو تطوير علاقات متميزة مع وكالات التوظيف عبر الانترنيت .
- دعم التدريب وأنشطة العمل: من خلال العمل علي تحسين مواد التدريب أو استخدام نظم جديدة لتقييم كفاءة التدريب .
- تطوير معلومات جديدة تتعلق بإدارة الأداء: وذلك عن طريق إعداد تقارير حول العاملين ذوي الأداء المتميز بالمنظمة أو عمل تقييم للتسلسل الوظيفي بالمنظمة لوضع نظام متميز للترقي .
- العمل على تطوير أنشطة الاتصالات: وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن العديد من المنظمات التي نفذت إدارة الأعمال للموارد البشرية أو كانت تخطط لتنفيذها، كانت تستخدم عددا من التطبيقات غير المتخصصة في الموارد البشرية ولكنها كانت معتمدة إلى حد كبير على المعلومات الخاصة بالموارد البشرية .

ومن أمثلة ذلك، نظم اعتماد أوامر الشراء وإدارة عمليات السفر ونفقاتها واعتماد بطاقات الحضور، ونظرا لان الموارد البشرية والكفاءات هي مصدر كل هذه المعلومات، فأنها تعد عنصرا مؤثرا في نشاط أي منظمة . وقد أشارت الدراسة أيضا إلي ثلاث وسائل تستطيع الموارد البشرية من خلالها القيام بدور استراتيجي اكبر:

---

1 - برايان هويكنز، جيمس ماركهام، مرجع سابق، ص 25

■ تقديم خدمات تركز على جوانب مثل اكتساب مهارات جديدة ودعمها وتحسين مناخ العمل

■ تطوير أسلوب القيادة وتكوين رؤية عامة للمنظمة .

■ دعم الصورة التكنولوجية للمنظمة . وتوفير معلومات كمية لمساعدة العاملين في صنع القرار ويمكن تناول المفاهيم الخاصة بالموارد البشرية لإدارة الأعمال الالكترونية: [1]

● هم احد أهم مكونات رأس المال الفكري والمعرفي التي تتمثل في العاملين والمتخصصين في حقول العلوم النظرية والتطبيقية وتكنولوجيا الاتصال، حيث هم العامل الأهم في تحقيق المزايا التنافسية ومصدر الابتكار التنظيمي والتكنولوجي .

● وهم الأشخاص الملائمين الذين يقومون بمساندة إدارة الأعمال الالكترونية بالمنظمات بصفة عامة وخاصة المنظمات الرقمية في أداء وظائف ومهام تكنولوجيا ونظم المعلومات الحديثة لبناء وتحقيق الأهداف المطلوبة.

● وهم الطاقات والخبرات البشرية المتوفرة في البلد والتي يتوقع لها أن تؤدي دورا مهما في نشر واستيعاب تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على المستوى المحلي.

● وهي قوي بشرية تتناسب مع نوعية الموارد البشرية المطلوبة بالمنظمة وتميز مستواهم ومدى القدرة في التوافق مع الظروف العامة الخارجية والتي تتسم بالمرونة.

● وهى القوى العاملة في أي مجتمع من الأفراد القادمون علي العمل في مختلف القطاعات الاقتصادية سواء في الأعمال المهنية أو الفنية أو الإدارية علي مختلف المستويات وهم يساهمون بصورة مباشرة وغير مباشرة في عمليات الخدمات والإنتاج

ويمكن تحديد أهم تصنيف لفئات القوى البشرية في إدارة الأعمال الالكترونية: [2]

● فرق التقنية الموجه: ويطلق عليهم شريحة المنفذون، وتظم هذه الشريحة نخبة من المتخصصين في مجالات الهندسة والحاسبات والمعلومات والاتصالات والأعلام، ومتخصصين في تنفيذ برامج تدريبية للعاملين بالإدارة للتعامل مع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات . واهم مهامهم: مسئولة عن بناء تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وتهيئة مستلزماتها .

1 - عمر احمد ابوهاشم . وآخرون: الإدارة الالكترونية ( مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة )، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 111

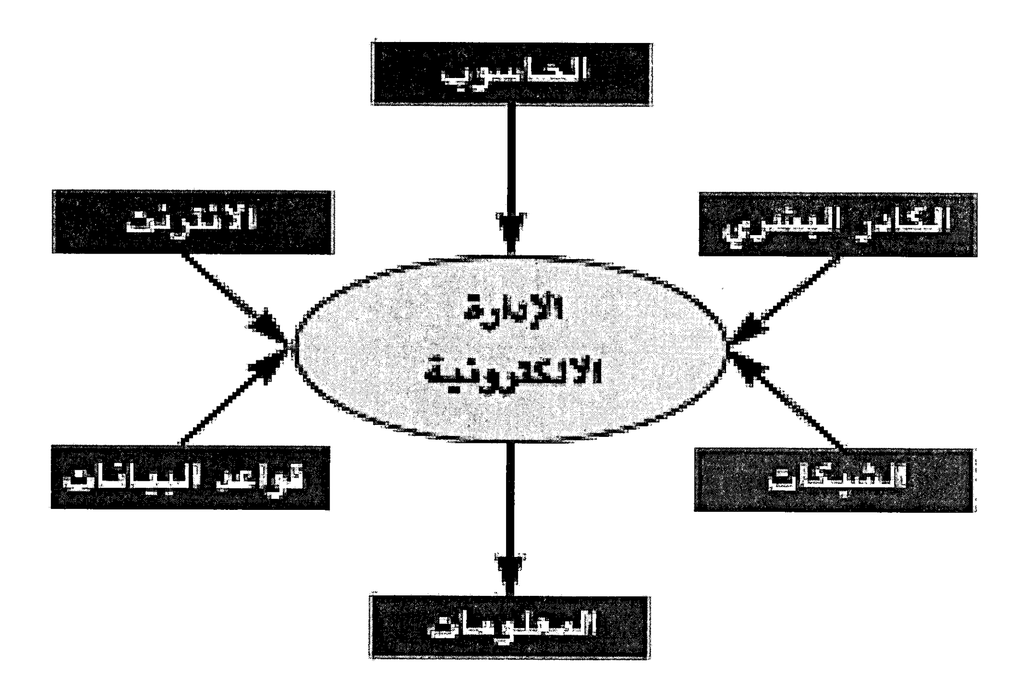
2 - عمر احمد ابوهاشم . وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 112

- ■ إعداد مشاريع في مجال تكنولوجيا المعلومات وبناء القدرات المحلية داخل المنظمة في نفس المجال .
- ● فرق العاملين المتميزين ذو المعرفة والمهارة: ويطلق عليهم شريحة المشغلون التي تعاملت مع تقنيات الحاسوب منذ وقت مبكر وامتلكت خبرة جيدة في مجال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وهم الأكثر تقبلا لنمط إدارة الأعمال الالكترونية، ومن أهم مهامهم: -مهمة تشغيل برامج تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التابعين لها .
- ■ استخدام آليات تقنية المعلومات عي عمليات تجهيز الأعمال والمعلومات على كل المستويات
- ■ إعداد ومتابعة التقارير الإدارية الالكترونية.
- ● الجمهور المستفيدون: وهم اكبر وأهم الفئات، فضلا عن كونها تؤدى دور الحاكم النهائي علي مدي نجاح ونجاعة تطبيقات الإدارة الالكترونية من خلال خدماتها المتاحة، وتفاعل هذه الشريحة مع تلك التطبيقات يعد حافزا مهما لتطويرها بشكل مستمر .

وبصفة عامة تقوم الإدارة الالكترونية على العناصر التالية:[1]

1 - الكادر البشري .
2 - الشبكات
3 - قواعد البيانات
4 - الانترنيت .
5 - المعلومات .
6 - جهاز الحاسوب .

1 - أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، 2003




والشكل رقم ( 9 ) يبين ترابط هذه العناصر مع منظومة الإدارة الالكترونية

المصدر: أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، 2003

**أولا : الكادر البشرى:**

يجب أن يكون الكادر البشري مؤهل ومصقول فنيا من خلال الدورات التدريبية المناسبة و على إطلاع دائم على الحديث في مجاله حتى يصبح قادر على استخدام هذه التقنيات الحديثة والتعامل معها واستغلال إمكاناتها وقدراتها لمصلحة مؤسسته وبيئة عمله وحفز الكوادر البشرية على الابتكار والمبادرة بالأفكار و تعويدهم على البحث عن المعلومة من خلال ما هو متاح وان يكون قادر على التعامل مع المراجعين، والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم .

**ثانيا : الشبكات:**

وهي نظام اتصالات (مثل نظام الهاتف) لربط أجهزة الحاسوب بغرض تحقيق المشاركة في المعلومات والأجهزة الطرفية والإرسال واستقبال المعلومات (صوت وصورة )

**أنواع الشبكات:** [1]

- الشبكات الواسعة: وهذه عبارة عن مجموعة من خطوط الاتصال والبروتوكولات التي تؤهل الشبكات الداخلية (المحلية ) للارتباط ببعضها والتواصل فيما بين منتسبيها. وعادة هذه تغطى مساحة جغرافية واسعة ويتم انتقال المعلومات بسرعات عالية .
- الشبكات المحلية: الشبكات المحلية تؤكد أنها الشريك الذي لا غنى عنه للحاسب الشخصي في المكتب أو الشركة أو الإدارة الحكومية أو الجامعة، ونستطيع القول أن التزاحم حول استخدام الأجهزة المساعدة مثل الطابعات وكذلك تزايد الحاجة إلى القرص الصلب وسعة مساحة التخزين كانا وراء ظهور الشبكات المحلية . ويعرف "آلان فريدمان" الشبكات المحلية بأنها "العمود الفقري" لميكنة المكاتب، حيث أنها شبكة اتصالات مركزية بين "كل شخص" و "كل جهاز" وبذلك يمكن نقل كافة أشكال "المعلومات" بلا حدود، ويذكر "فريد مان" أنه من الخصائص الهامة للشبكات المحلية: المرونة في إضافة أنواع عديدة من الأجهزة إلى الشبكة أو إخراجها منها.
- **أنواع الشبكات المحلية:**

▪ متصفح انترنيت: موقع ويب داخلي يعتبر نقطة انطلاق للوصول إلى ملفات ووثائق المؤسسة المراد تبادلها بين أفراد المؤسسة .

▪ الكابلات: هي تستخدم لربط الحاسبات ببعضها وتنتقل البيانات من خلالها .

▪ بطاقة الموائمة: وهى بطاقة الكترونية يتم تركيبها داخل الحاسب الشخصي ويرتبط بها الكابل وترسل فيها البيانات المتدفقة من خلاله .

▪ مزود ملفات الجهاز: وهو عبارة عن حاسب شخصي كبير نسبيا يحتوي على قرص صلب مشترك يضم الملفات والبرامج التي تشترك فيها الحاسبات التي تضمها الشبكة، وينظم العمل بين الحاسبات وينظم استخدام الطابعات والملفات التي تستخدمها الحاسبات .

**ثالثا: قواعد البيانات:**

تسهل على المستخدمين البحث والحصول على المعلومات وتساعد على اتخاذ القرار .

---

1 - افريام توربان، جيمس ويترب: تقنية المعلومات فى دعم ادارة الشركات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002

**رابعاً: الانترنيت**

وهي شبكة عملاقة لا تحدها حدود ولا تضمها مساحة واحدة، تتكون من مجموعة كبيرة من شبكات الحاسوب المرتبطة ببعضها بواسطة خطوط الاتصال المختلفة. ونظرة سريعة لمكونات هذه الشبكة العملاقة فأنها تتكون من النسيج العالمي ألعنكبوتي ويتم من خلاله التصفح والوصول للمعلومات المختلفة، ويتم من خلال البريد الالكتروني تبادل الرسائل الالكترونية بين منتسبي الشبكة .

**خامسا: المعلومات**

وهي المراد المشاركة فيها وتبادلها بين أعضاء الشبكة الداخلية ويمكن ان تكون المعلومات على صيغة صوت أو صورة أو بيانات .[1]

**سادساً: جهاز الحاسوب**

هو العنصر الأهم ونافذة التواصل و التخاطب بين أفراد الشبكة . وتوجد مجموعة من التقنيات المؤثرة التي قللت من استخدام المعاملات الورقية وساعدت في التحول إلي الإدارة الالكترونية ومنها:

الحاسبات المحمولة الشخصية والشخصية المساعدة والماسحات الضوئية، والبريد الالكتروني والصوتي والفاكس، وأنظمة التخزين التي تعمل على التخزين والاحتفاظ بالوثائق والملفات على هيئة رقمية والوصول إليها عند الحاجة بسرعة كبيرة تلبي احتياجات المستخدمين، والشبكات اللاسلكية وهى تسمح بإرسال واستقبال المعلومات والدخول على قواعد البيانات، وتمكن الإفراد من الدخول على الشبكة العالمية ومنها إلى الشبكات الداخلية للمؤسسات، وتمكن هذه التقنية الموظف من أداء وإنهاء عمله من خلال المكان المتواجد فيه [2] .

**وأخيرا:**

الإدارة الالكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب للبنية التحتيّة ( مستلزمات) لا يقتصر على توفر أجهزة الحاسب وشبكة حديثة للاتصالات السلكية واللاسلكية القادرة

1 - هشام عبدالله عباس: العرب وعصر المعلومات « تحديات ومواجهة » . www.idaly.org

2 - www.infoconomy.com

على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة و بين المؤسسات والمستفيد من جهة أخرى . بل ويشمل تدريب كافة الموارد البشرية على طرق استخدام أجهزة الحاسب وإدارة الشبكات وقواعد البيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على استخدام الإدارة الالكترونية بشكل سليم، ونشر ثقافة استخدامها . (1)

1 - احمد عبد الحسين الأمارة. بيئة ومتطلبات الادارة الالكترونية .جامعة الكوفة. www.it.kuirg.com

# الفصل الثالث

## (أهمية الثقافة الرقمية في تنمية وتطوير الإدارة الالكترونية)

■ المبحث الأول :

- مفهوم الثقافة بشكل عام

■ المبحث الثاني :

- مفهوم ثقافة المؤسسة

■ المبحث الثالث:

- مفهوم الثقافة الرقمية

■ المبحث الرابع:

- دور الثقافة الرقمية في دفع إدارة الأعمال الالكترونية

# المبحث الأول :
# مفهوم الثقافة بشكل عام

**الثقافة:** جذر اللفظ في اللغة العربية هو: ثَقِف، يثقَف، ثَقَفا، من باب فَرِحَ؛ ويعني صار حاذقًا فطنًا وثَقِف العلمَ والصناعةَ: أجاد فهمهما، وثَقِف الرجلَ في الحرب أدركه، وظفر به . ويجئ الفعل أيضًا من باب كَرُم، فيقال: ثَقُفَ الرجلُ: صار حاذقًا في علم أو صناعة، ومصدره «ثقافة» وثاقفه، مثاقفة وثِقافًا: خاصمه وجالده بالسلاح إظهارًا للمهارة والحِذق. وثَقَّف الشيءَ أقام المعوج فيه وسوَّاه، وثقَّف الإنسانَ: أدَّبه وهذبه وعَلمه. و«الثقافة» لفظة محدثة؛ بمعنى أنها كلمة استعملها المحدثون في العصر الحديث، وشاع استعمالها في لغة الحياة العامة ، وذكر في المعجم الوسيط: «أنها تعني العلوم والمعارف والفنون التي يُطلب الحِذق فيها . وعرفت الثقافة في المعجم الفلسفي بوصفها «مصطلحًا» على النحو التالي: كل ما فيه استثارة للذهن، وتهذيب للذوق، وتنمية لملكة النقد والحكم لدى الفرد أو في المجتمع . وتشتمل على المعارف والمعتقدات، والفن والأخلاق، وجميع القدرات التي يسهم بها الفرد في مجتمعه، ولها طرق ونماذج عملية وفكرية وروحية، ولكل جيل ثقافته التي استمدها من الماضي، وأضاف إليها ما أضاف في الحاضر، وهي عنوان المجتمعات البشرية .[1] والثقافة في الثقافة الغربية لها تاريخ طويل، يقال إن جذورها يرجع إلى اللفظ اللاتيني وتعني زراعة العقل وتنميته، وقد عرّفها عالم الأنثروبولوجيا البريطاني « إدوارد» في كتاب صدر عام 1871م بعنوان « تايلر»: الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والعقيدة، والفن، والأخلاق والقانون، والعرف، وكل القدرات والعادات التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع [2] وأشار كلاكهوهن» و«كروبر» في كتاب لهما صدر عام 1952 بضرورة ألا يستخدم المصطلح «ثقافة» على أنه مصطلح يصف مجموعة من ألوان السلوك الإنساني أو سمات الشخصية، بل يتعين أن يستخدم

1 - مجمع اللغة العربية . المعجم الفلسفي. القاهرة: الهيئة العامة للكتاب، 1979م، ص 58
2 - Tylor, E.B. Primitive Culture. London: John Murray, 1871

المصطلح بوصفه مصطلحًا للتحليل لا للوصف، ومعنى استخدام المصطلح للتحليل هو أن تُجّرى وفقًا له بوصفه وحدة للتحليل وملاحظات علمية منضبطة للسلوك البشري في المجتمعات، وأن يتم تحليل هذه الملاحظات وفقًا لوحدة التحليل «ثقافة» ثم يستخلص من تحليل الملاحظات وإدراك العلاقات بين مفردات أنماط الثقافة . وقد أدى تنميط الثقافات إلى إثارة عدد من القضايا الجدلية والمشكلات .[1] وعندما أقدم بعض علماء الأنثروبولوجيا وعلماء الاجتماع على تعريف مفهوم الثقافة البشرية قالوا: أنها سلوك تعلمي يكتسبه الأفراد كأعضاء في جماعات تعيش في المجتمع الواحد. وفي السبعينات من القرن التاسع عشر قدم عدد من علماء الأنثروبولوجيا أكثر من تعريف للثقافة وفي المحصلة أجمعوا على أن الثقافة هي: ذلك الكل المعقد الذي يتضمن المعرفة والمعتقد والفن، والخُلق، والقانون، والعادات الاجتماعية وأية إمكانيات اجتماعية أخرى بل وطبائع اكتسبها الإنسان كعضو في مجتمعه .

وبعد ذلك دأب هؤلاء على تقديم العديد من التحسينات والتباينات على هذا التعريف العام لمعنى الثقافة، لكن الأهم هو أن الجميع اتفقوا على أن الثقافة هي سلوك تعلمي كثيراً ما يتناقض مع السلوك الموهوب تراثياً. وانطلاقاً من واقع أن كل مجتمع إنساني يتمتع بمنظومة من السلوك الذي تحكمه معايير قد تختلف نسبياً من مجتمع إلى آخر حتى داخل الثقافة الواحدة (مثال ذلك الثقافة العربية ومن لها من ثقافات فرعية تحكمها عوامل قسرية مثل العوامل الإقليمية والجغرافية وربما ازدواجية اللغة كحالة الجزائر بين أصول بربرية وأخرى عربية)، كما تحكمها معايير أخرى تؤدي إلى ألوان أخرى من المعرفة مثل (الاستعمار والهجرات والحروب وما إلى ذلك من الأمور وربما ازدواجية اللغة مرة أخرى لكن هذه المرة نرى الازدواجية بين اللغتين الفرنسية والعربية في بلاد المغرب العربي) فانه يتم تآلف الأفراد مجتمعياً وثقافياً .

ويتمتع الإنسان بمنظومة هذا السلوك منذ ميلاده بل ويتطور ذلك السلوك وينمو معه طالما ظل يعيش في ذلك المجتمع .

وبناءً على ما تقدم فإنه يمكن اعتبار أن الثقافة: مجموع كمي من المعرفة البشرية

1 - Kluckhohn, C.K.M. and Krober. Culture. U.S.A.: Peabody Museum Papers 1952,

وسلوكها المكتسب ضمن الإطار الاجتماعي للفرد الواحد وهذا يؤدي بنا إلى التذكير بأنه يوجد كم من المعرفة لا تشترك فيه كل المجتمعات الإنسانية في أي وقت ولا يشترك فيه كل الأفراد في أي مجتمع، أي أن هذا الكم المعرفي يكون مقصوراً على أفراد معينين في أوساط اجتماعية معينة وبالتالي فهم في أغلب الأحيان يشكلون كماً ضئيلاً في مجموعهم إلا أنهم جزء من الثقافة الإنسانية . (1)

أن المعايير التي تستخدم في تصنيف الثقافات تلتبس فيها القيم المعيارية بأوصاف لغوية للواقع وأن التحليلات التي تجري بهدف التنميط تستخدم فيها متوسطات إحصائية، وهي في الأغلب والأعم مؤشرات كمّية، تحجب أو تُغيِّب كثيرًا من الأوصاف النوعية التي يتسم بها الأفراد والجماعات في الثقافات المختلفة، ويضاف إلى هذا أن اللجوء إلى نظريات علم النفس لحل قضايا ومشكلات تنميط «ثقافة الشعوب» لم يؤدي إلى نتائج يعتمد عليها في تفسير كيف تختلف الشعوب في ثقافاتها، ذلك أن علم النفس ذاته كانت نظرياته تتسم بالتناقضات .

● الثقافة بين الفرد والمجتمع: لقد دلت متابعة "الثقافة" لدى علماء الأنثروبولوجي في الكتابات الغربية على أن ثمة حيرة بارزة تتمثل في نقطة البدء في دراسة الثقافة لمعرفة الصفات المشتركة بين جمهرة المواطنين، ويمكن التعبير عن هذه الحيرة بالتساؤل الذي يتردد طرحه: هل الثقافات كيان موجود فعلاً، ويمكن متابعة تأثيره في أبناء الثقافة؟ أم أنها تجريد عقلي يخلص إليه الباحثون من دراساتهم النفسية للأفراد؟ . وهذا السؤال يعني أن التساؤل دائر حول مستقر الثقافة ومستودعها .

وقد حاول "رالف لنتون" أن يجيب عن هذا التساؤل، فهو يرى: أن الثقافة شيء غير ملموس وأن استيعابها عن طريق الإدراك المباشر أمر غير ممكن حتى للأفراد الذين شاركوا في صنعها وأن شكل الثقافات ومحتواها أمر لا يمكن استخلاصه إلا من السلوك الذي ينشأ عن هذه الثقافات في السلوك ومحتواها أمر لا يمكن استخلاصه إلا من السلوك الذي ينشأ عن هذه الثقافات التي تضم الأعمال اليومية العادية التي تمارس في جوانب الحياة المختلفة، كما تضم الأشياء المصنوعة التي تعتبر منتجات لأعمال الناس في المهن والحرف المختلفة.

1 - سعيد إبراهيم عبد الواحد: جامعة الأزهر، http://www.arabworldbooks.com/Articles/articles50.htm

وهذا يعني أن الثقافة ظاهرة تقع خارج نطاق الظواهر الطبيعية، وأن إدراكها يكون بإدراك الآثار التي تحدثها في حياة الناس المادية والنفسية والاجتماعية [1] .

ومهما قبلنا سجلات تعريف الثقافة ومرجعياتها، فإنّ هذه تبدو لنا نسقا متفاوت الائتلاف من التّصورات والاعتقادات والرّؤى والتعابير والتقويمات الخلقية والجمالية والمعارف العمليّة والتّقنية التي تنظم العالم في معنى الوجود الخارجي، وتنتظم علاقتنا معه بما نحن مجموعة بشرية ما كما تنتظم العلاقات الرمزية بين الأفراد . [2] وحظيت كلمة "الثقافة" بمكان كبير في الآداب الأوروبية في القرن العشرين، وكان لها اهتمام لا بأس به في عالم الصحافة أيضاً، وهي كلمة عني بها البعض معنى "الحضارة".

هذا الموضوع مازال يتطور وينمو ويأخذ أبعاداً وأشكالاً لم تكن موجودة من قبل وما زال يكتسب أبعاداً جديدة . ومع هذا التطور نسأل: هل الثقافة تعني أيضاً "المدنية"؟ وهل هي أيضاً "المعرفة"؟ .

كان « اليوت « وهو أشهر من اهتم بموضوع الثقافة منذ بدايات القرن العشرين .

ومن أجل إدراك الثقافة وضع إليوت شروطاً ثلاثة إذا ما تحققت، تم بها تحقيق الثقافة وهي:

**أولاً: البناء العضوي:**

ويرى أنه يساعد على الانتقال الوراثي للثقافة داخل ثقافة ومجتمع معينين .

**ثانياً: القابلية للتحليل:**

ويرى وجوب أن تكون الثقافة (من وجهة النظر الجغرافية) قابلة للتحليل إلى ثقافات محلية (البعد الإقليمي للثقافة).

**ثالثاً: التوازن بين الوحدة والتنوع في الدين:**

ويرى أن هذا الشرط مهم لأنه في الكثير من الثقافات لا يمكن إغفال أو تهميش عامل الدين، وفي هذا السياق أضاف آخرين إلى أن الثقافة سياسة وتربية .

1 – نصر محمد عارف :(الحضارة، الثقافة، المدنية.)، دراسة لمسيرة المصطلح ودلالة المفهوم. الدار العالمية للكتاب الإسلامي والمعهد العالمي للفكر الإسلامي، الطبعة الثانية، الرياض 1995

2 – محمد محجوب: مستقبل الثّقافة في تونس، أفكار ( مجلة فكرية الكترونية )، جامعة المنار، تونس http://www.mafhoum.com/press9/265C31.htm

ويمكن القول إن مستقر الثقافة ومستودعها هو عقول أبنائها ووجداناتهم بكل ما تحوي من معتقدات، وأفكار، ومعارف، وقيم، وتوجهات، واتجاهات، وبما يتمثل في سلوكياتهم العملية من مهارات عقلية وفنية وتقنية مختلفة، وما ينتج عن هذه المهارات من منجزات متنوعة ومما يدعم هذه الفكرة؛ فكرة أن الثقافة (مركب عقلي معقد ماثل ومستقر ومتجدد في نفوس الناس وعقولهم، ذلك الفرق الواضح بين «الثقافة» بوصفها (تركيبًا عقليًا) ومظاهر فالمظاهر الثقافية لشعب ما تتمثل في أجهزة وأدوات ومنشآت ومؤسسات وتنظيمات ونظم وعادات، وطقوس تؤدى في مناسبات مختلفة، فلو فرضنا أن هذه المظاهر قد دمرت عن آخرها بفعل كارثة طبيعية أو بفعل نزعة عدوانية عنصرية، على النحو الذي مارسته ولا تزال تمارسه بعض قوى الطغيان في العالم .

هنا نقول: إن بعض مظاهر الثقافة قد دُمر أو أبيد، ولكن الثقافة ذاتها باقية في عقول ووجدانات آلاف الأفراد الذين ينتمون إلى الثقافة، ولن ينقضي وقت طويل حتى يستعيض هؤلاء الأفراد ما دمر من مظاهر ثقافتهم، بفضل جوهر الثقافة الماثل في عقولهم والذي ينتقل من جيل إلى جيل، وأن هذه التفرقة بين الثقافة ومظاهرها تفسر لنا مظاهر الضعف الثقافي التي تطرأ على بعض الثقافات عبر الأحقاب الزمنية لعوامل مختلفة، ثم استرداد الثقافة لعافيتها ما دام أبناؤها تتوفر لديهم الإرادة في بعث ثقافتهم، وماداموا قادرين على توفير وسائل النهوض والتمكين لبعث ثقافتهم، وتمثل روح الجماعة أو الأمة القدر العقلي والوجداني المشترك بين أبناء الثقافة الذي ييسر لهم التعايش، والتكافل والتناصح، والاعتماد المتبادل في كثير من شئون الحياة، ويحدث هذا على الرغم من تباين ما يحوزه الأفراد في المجتمع من محتويات ثقافتهم والثابت أن الثقافة حتى في أبسط أشكالها تضم محتويات لا يستطيع عقل فرد واحد أن يستوعبها بصورة كاملة؛ وإن يكن أبناء كل ثقافة قادرين على الإلمام بعدد من عناصر ثقافتهم وإن لم يستطيعوا التعبير عنها لأن هذا ليس مطلوبًا منهم .

- محتوى الثقافة: إن كل فرد ينضوي تحت ثقافة ما، ومطلوب منه أن يسهم بقدر ما في معرفة ثقافته وصيانتها وتنميتها دون أن يبلغ درجة الكمال أو حد الإتقان في كل جوانبها، وأن يختار وفقًا لاهتماماته وقدراته وطموحاته جانبًا أو أكثر من جوانب الحياة في المجتمع الذي يتفرع منه ويفرغ فيه وسع جهده ليكون هو ونظراء له في المجتمع أهل

الاختصاص في هذا الجانب، ومن الحقائق المستقرة في الدراسات الانثربولوجية:

أن أي مجتمع متجانس يمكن تقسيم محتوى ثقافته إلى ثلاث فئات تعتمد على مدى اشتراك أعضاء المجتمع في كل من هذه الفئات. [1].

**أولا: العموميات**

وتضم هذه الفئة المعتقدات الدينية والقيم الخلقية والمعارف الطبيعية والاجتماعية العامة التي يشترك فيها جميع أعضاء المجتمع البالغين العقلاء، وتشمل هذه الفئة أيضًا اللغة القومية ونماذج العلاقات داخل الأسرة ( ضوابط تكوين الأسرة، والأدوار المنوطة بكل فرد فيه ) ونماذج المساكن، والمنشآت المختلفة والنماذج المثالية للعلاقات الاجتماعية في السياقات والمواقع الاجتماعية المختلفة .

**ثانيا: الخصوصيات**

الفئة على العناصر الثقافية التي يتقاسمها أعضاء جماعات معينة من الأفراد وليست حيازة مشتركة لمجموع أبناء المجتمع، ولكنها تضفر باعتراف المجتمع واحترامه .

وتمثل العناصر الثقافية الداخلة في هذه الفئة معارف خاصة، ومهارات فنية وتقنية ويدوية تمارس في إطار مفهوم "الاعتماد المتبادل" بين أبناء الثقافة الواحدة، وتسند إلى قطاعات مختلفة من أبناء المجتمع وبناته في سياق مبدأ "توزيع العمل"، وتصنف محتويات هذه الفئة تبعًا للمهام التي يقوم بها المهنيون في مجالات مثل: الطب في شعبه المختلفة والقضاء والتعليم، والهندسة والإعلام، والتمريض، والإدارة .. ونحوها، وفي المجالات التي يمارسها أصحاب الحرف المختلفة كالزراعة، والتجارة، والتعدين، والحدادة، والسباكة، والحياكة وكثير من وظائف الخدمات العامة التي تسير حياة المجتمع، وواضح في محتويات هذه الفئة أنها تمثل العناصر والمهارات والتنظيمات التي تتعلق باستغلال البيئة الطبيعية والسيطرة عليها، وإدارة المرافق ومؤسسات الخدمات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتعليمية والترفيهية .

إن النشاطات الداخلة في هذه الفئة والتي تعتبر من محتويات الثقافة تحتاج إلى معارف نظرية دقيقة في كل مجال، وإلى توظيف هذه المعارف في ممارسات تتسم بالتبصر

1 – مرجع سابق: Tylor, E.B. Primitive Culture. London: John Murray, 1871

والمهارة والإحكام كي تضفر بقبول اجتماعي يدعمها وينميها، ويجنب الثقافة ردود الفعل الغاضبة إزاء الممارسات الفاشلة في هذه الفئة من محتويات الثقافة . ثالثا: البدائل

وتضم المحتويات الثقافية لهذه الفئة: الأفكار والعادات والممارسات غير الشائعة في المجتمع وتقتصر على فئة من فئات السكان المعترف بها اجتماعيًا. ويقال إن عناصر هذه الفئة من محتويات الثقافة متنوعة وممتدة في مجالات كثيرة، ولكنها تلتقي في قَسِّمة واحدة تميزها، يطلق عليه العموميات أو الخصوصيات في عناصر الثقافة .

وهذه النقطة الفارقة هي: أن هذه البدائل تمثل استجابات متباينة، أو ردود أفعال مختلفة، أو وسائل فنية أو تقنية لميراث أو احتياجات أو أوضاع واحدة في المجتمع . ومن أمثلة هذه البدائل ما يلي :

- اختلاف أبناء الثقافة الواحدة في الاختيار بين بدائل وسائل المواصلات ( الدرجات والقطارات والسيارات والطائرات) ووسائل الاتصال السلكي واللاسلكي .
- أنواع التعليم المختلفة التي تقبل عليها قطاعات مختلفة من أبناء المجتمع ( ديني، مدني عام، مهني، تقني، وطني، أجنبي ) .

وهكذا يستدرك علماء الانثروبولوجي على هذا التقسيم لمحتويات الثقافة بملاحظة أن هناك فئات أربع ( العادات، الأفكار، الاستجابات، العاطفية ) توجد خارج الثقافة وهي ذات أثر بالغ في تحريك الثقافة ونقلها إلى مستويات أرفع في المجالات المختلفة، ويقصد بهذه الفئة التي يحوزها بعض الأفراد في الثقافة بالمزايا الفردية أو المعارف أو المهارات أو العادات الجسدية أو العقلية أو الفنية والتقنية .

ويقال: إن هذه المزايا الفردية التي تتاح للعباقرة في الفكر وفي العلم وفي الفن تمثل بالنسبة للثقافة في مجملها التغيرات الفردية الوراثية بالنسبة للنوع البيولوجي .

إن إنجازات هؤلاء العباقرة والمخترعين تندمج في الثقافة بمجرد تحررها من خصوصية عقل ووجدان العبقري المخترع بالتعبير عنها وبثها للعامة بوسائل مختلفة، وبهذا تعتبر جزءًا من الثقافة وإن لم يشترك في اختراعها والكشف عنها أكثر من فرد واحد .[1]

1 – مرجع سابق: Kluckhohn, C.K.M. and Krober. Culture. U.S.A.: Peabody Museum Papers 1952.

وأخيرا إن الثقافة بصفة عامة تساعد على التميز بين فرد وآخر وجماعة وأخرى وبين مجتمع وآخر، وان الفرد في المجتمع يتشابه مع كل الناس في بعض النواحي (الفسيولوجية) ويتشابه مع بعض الناس في نواحي أخرى (الاجتماعية)، ولا يتشابه مع أيا من الناس من نواحي أخرى ( النفسية ) وتلك هي مظاهر الاتفاق والاختلاف بين الأفراد والجماعات والمجتمعات ولذلك فإن الثقافة عنصراً أساسياً في حياة المجتمع وفي دراساته المختلفة .[1]

1 - علي سيدي الصاوي: نظرية الثقافة (عالم المعرفة )، مترجم، القاهرة، 1995، ص9

# المبحث الثاني :
# مفهوم ثقافة المؤسسة

لقد ظهرت خلال فترة الثمانينات مصطلحات جديدة متعلقة بالمؤسسة، كالمرونة، الجودة الشاملة ثقافة المؤسسة، وبالرغم من صعوبة المصطلح الأخير وتعدد تعاريفه ضل ذا جاذبية خاصة لما يعتقد في قدرته على التغيير والتجديد التنظيمي، ولكل مجتمع ثقافة تنظيمية تختلف عن المجتمع الآخر، وهناك مصادر عديدة تنبع منها ثقافة أي مجتمع، ويتأثر أفراد هذا المجتمع أو العاملين في مؤسسة ما بثقافة المجتمع أو بثقافة المؤسسة فتنتشر هذه الثقافة بين الناس، فثقافة المؤسسة تؤثر وتتأثر بالثقافة العامة، وبالتالي تؤثر على سلوك الفرد في المنظمة والمجتمع [1] إن ثقافة المؤسسة تشير إلى مجموعة القيم والرموز والمثل العليا، والمعتقدات والافتراضات الموجهة والمشّكلة للإدراك والتقدير والسلوك والمساعدة على التعامل في مختلف الظواهر والمتغيرات، فهي تمثل روح المؤسسة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها. مفهوم ثقافة المؤسسة: هي مجموعة القيم والمفاهيم التي يؤمن بها العاملين في المؤسسة، ووجودُ ثقافةٍ قوية في المؤسسة يساعد على التكامل الداخلي، لأن العاملين يكون لديهم نفس المبادئ عن أسلوب التعامل وما هو مقبول وما هو مرفوض .

إن الثقافة القوية تساعد على التفاعل الخارجي حيث أن جميع العاملين يعرفون أسلوب المؤسسة في تحقيق أهدافها و التعامل مع المتغيرات الخارجية، فثقافة المؤسسة تجعل العاملين في هذه المؤسسة لديهم من المبادئ وأسلوب العمل ما يجعلهم مختلفين عن كثير من المؤسسات الأخرى، وما يجعلهم متحدين على مفاهيم واحدة . لذلك فإنه قد يحدث تصادم ثقافات عند عملية اتحاد شركتين أو شراء شركة لشركة أخرى .

إن ثقافة المؤسسة في مرتبة إستراتيجيتها العامة أو هيكلها التنظيمي، تؤثر على

---

1 سوسن الشيخ: أبعاد الثقافة التنظيمية في الفقه الإداري الإسلامي (المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر) 1995م ص14

السلوك والأداء اليومي للقوى العاملة، حيث تضع الأساس لفهم مواقف الأفراد وتحفيزهم وإدراكهم وتعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع الضغوطات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها. [1]

- عرف «ستيفن» 1998 الثقافة بأنها: نظام من المعاني المشتركة والتي يشترك فيها مجموعة من الأفراد والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، ويتكون هذا النظام من مجموعة الخصائص التي تقدرها المنظمة، وأن المنظمة تقدر هذه الخصائص وأن كل خاصية لها درجات متفاوتة في تواجدها وأهميتها بالنسبة للمنظمة وبالتالي فإن الاختلاف بين المنظمات يرجع إلى الاختلاف في درجة تواجد كل خاصية داخل كل منظمة، وبالتالي تأتي ثقافتها مختلفة ومتميزة عن غيرها. [2]
- وعرف "هنري» 1994 الثقافة بأنها: الأسلوب المنظم للتفكير والمشاعر وردود الأفعال الذي يتكون في منظمة ما، أو أحد أقسامها وتمثل الثقافة البرمجة العقلية المنفردة للمنظمة التي تعكس شخصيته. [3]
- وعرفت ثقافة المؤسسة: بأنها المعاني والمفاهيم التي يشترك فيها أعضاء جماعة ما، فيما يرتبط بعملهم والتعبير عن هذه المفاهيم والمعاني في شكل أنماط سلوك معينة. [4]

ويمكن معرفة ثقافة أي مؤسسة عن طريق: [5]

- القصص المتداولة في المؤسسة عن أشخاص عملوا في المؤسسة و كان لهم مواقف معينة هذه القصص تعبر عن المبادئ التي يؤمن بها العاملون و يتوارثونها.
- الشعارات و المبادئ المعلنة، كثير من الشركات تعلن عن القيم التي تؤمن بها وقد تجد ذلك مكتوبا في أماكن عديدة في المؤسسة وكذلك على موقع المؤسسة على الشبكة الدولية.

1 - عايدة حطاب: تحقيق التكيّف بين الإستراتيجية والبيئة الثقافية للمنظمة - المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة كلية التجارة جامعة عين شمس 1984 ص156

2 ) (Stephen P Robbins ; Organizational Behavior Concepts; controversies and Applications England prentice ; Hall ; Englewood cliffs 8 Edition ; 1998 p 572.

3 -Henry L . Tosi and others ; Managing organizational behavior ; USA ; Black well Business press ; 3 rd Edition ; 1994 ، p 7.

4 - فاطمة علي جاد الله: نحو منهج متكامل لدراسة المناخ التنظيمي في المنظمات المصرية (رسالة دكتوراه) القاهرة، 1991 ص17.

5 - سامح عبدلله: ثقافة المؤسسة، 21 / 6 / 2006، http://samehar.wordpress.com/2006/06/21/a621

هذه المبادئ غالبا ما تعبر عن ثقافة الشركة مع الأخذ في الاعتبار أن بعض الشركات تضع شعارات ولكنها لا تطبقها فهذه تكون بعيدة عن ثقافة المؤسسة .

- عن طريق مراسم معينة أو احتفاليات معينة مثل الاحتفال بترقية موظف أو تقدير عامل على عمل معين أو وصول موظف لسن التقاعد أو احتفاليات دورية. هذه الاحتفاليات و المراسم أو العادات المتبعة فيها تعبر عن الثقافة الكامنة في المؤسسة . ولابد أن تناسب ثقافة المؤسسة إستراتيجيتها فعندما تكون الإستراتيجية هي التميز في سرعة التوريد للعميل فإن الثقافة لابد أن تشجع التفويض وسرعة اتخاذ القرار وهكذا. يمكن تقسيم ثقافة المؤسسات من حيث التفاعل مع المتغيرات الخارجية ومن حيث الاهتمام الاستراتيجي بالعوامل الخارجية أو بالتميز الداخلي إلى أربع أقسام: [1]

البيئة الخارجية

سريعة التغير | مستقرة

الاهتمام الاستراتيجي: خارجي

| ثقافة المغامرة | ثقافة المهمة |
|---|---|
| ثقافة العشيرة | ثقافة البيروقراطية |

الاهتمام الاستراتيجي: داخلي

**الشكل رقم ( 10 ) يوضح علاقة ثقافة المؤسسة بالعوامل الخارجية والإستراتيجية**

المصدر: Essentials of Organization Theory and Design، R. Daft، 2nd edition، South Western، 2001

1 - Essentials of Organization Theory and Design، R. Daft، 2nd edition، South Western، 2001

● **ثقافة المغامرة أو سرعة التواؤم:**

هذه الثقافة تركز على التفاعل السريع مع المتغيرات الخارجية وتلبية احتياجات العملاء و بالتالي فهي تعتمد على إعطاء كثير من الحريات للعاملين وتفويضهم في اتخاذ القرارات وتنظيم عملهم، وهذه الثقافة تشجع الإبداع والمخاطرة .

● **ثقافة المهمة:**

هذه الثقافة تركز على أهداف خارجية مثل تحقيق حصة عالية في السوق ولا تتعرض هذه المؤسسة لتغيرات خارجية سريعة .

● **ثقافة الجماعة أو العشيرة:**

هذه الثقافة تركز جدا على الاهتمام باحتياجات العاملين مما يساعدهم على التفاعل مع المتغيرات الخارجية .

● **ثقافة البيروقراطية:**

هذه الثقافة تعتمد على إتباع نظم محددة في العمل وتكون في بيئة خارجية مستقرة . وهي تنتشر في كثير من المؤسسات الحكومية . كما نرى فإن كل ثقافة تنجح في ظروف معينة، فليس صحيحا أن ثقافة معينة هي الأنسب لجميع المؤسسات و كل الظروف وقد يكون هناك بعض الاختلاف في الثقافة بين قطاعات المؤسسة المختلفة طبقا لظروف عمل كل قطاع . أهمية ثقافة المؤسسة:

تمثل ثقافة المؤسسة المحرك لنجاح أي مؤسسة، فالثقافة تلعب دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء، والحفاظ على هوية الجماعة وبقاءها، فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمؤسسة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصّرف في المواقف المختلفة وذلك في فيما هو متوقع، ويرى البعض ان لثقافة المؤسسة مجموعة من الوظائف التنظيمية أهمها: ( [1])

■ تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين .

---

1 – عبد الله علي: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999 ص 220

■ المساعدة على استقرار وتوازن المؤسسة كنظام اجتماعي .

■ تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات وأنشطة المؤسسة ويرشّدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة.

**أنواع ثقافة المؤسسة:** (1)

**● الثقافات القوية ( الإيجابية ):**

فالمؤسسة ذات الثقافة القوية تكسب شهرة تستمد من خصوصية معينة، وهي نتائج قيمها تتميز بالثبات، فتنشئ هذه المؤسسات فيها وفي فلسفتها من خلال تبني مشروع أو مؤسسة، أو تحديد مهمة عمل يعمل الجميع على تحقيقها، كما نجد أن المؤسسات القوية تركز على حاجات و مطالب الزبائن الداخليين والخارجيين، والأهداف القصيرة والطويلة وعلى إشباع كبرياء العاملين، كما تتميز بثقافة التمسك المشترك بين أعضائها .

وتميز مستويات أدائها ليس بكونها الأفضل عن مستويات تلك التي تفتقر إلى هذه الثقافة وإنما أيضا بمستوى أداء يزداد تفاوتا مع الزمن، فنجد أن أفراد المؤسسة يتقاسمون مجموعة من القيم والسلوكيات المتشابهة والمتماثلة ويعملون على زرعها وترسيخها في الأعضاء الجدد لمجرد انضمامهم إليهم وأي فرد يخالف قانون المؤسسة يكون دوما محل المراقبة .

**● الثقافات الضعيفة ( السلبية ):**

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المؤسسة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المؤسسة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم و المعتقدات و هنا سيجد أعضاء المؤسسة صعوبة في التوافق أو التوحد مع المؤسسة أو مع أهدافها و قيمتها، ويرى كل من «بيدرسون و سكرنس «أن لثقافة المؤسسة أربع وظائف، وهي كالتالي: (2)

1 - تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين: حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة .

2 - تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي .

1 - صهيب عوض: حالة دراسية عن ثقافة المؤسسة، أبحاث عن الإدارة العامة فى فلسطين، 15 / 6 / 2011

2- T.E. Deal & Kennedy corporate cultures ; in Jesper S. Pedersen & Jesper S. Sorensen organisational cultures in theory & Practice ( England Gower Publishing co 1989 / P2.

3- تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة، وأيضا لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعيا لتقبّل القيم التي تحددها الإدارة .

4 - تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البيئة الخارجية المضطربة.

إن ثقافة المؤسسة تقوم بحماية المؤسسة من السلوكيات غير اللائقة والتي تلحق الضرر بسمعة المؤسسة، كما أنها تساهم بشكل كبير في تخفيض تسرب المعلومات، وبالتالي فإن ثقافة المؤسسة تشكل وسيلة أساسية لأعضاء أكثر قوة لنظرة جديدة للمؤسسة من طرف المجتمع المحيط .ويرى " وايقمين " ان ثقافة المؤسسة تستخدم في تحقيق أربع وظائف هي: [1]

1 - تحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجميع الأعضاء: حيث تساهم في خلق العادات والقيم وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام .

2 - نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.

3 - ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية .

4- توحيد السلوك: أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة، وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل . إن الثقافة المؤسسة تعكس صورة المؤسسة داخليا وخارجيا، فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المؤسسة في الخارج، ولا تعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها، كما تهدف إلى تثقيف العاملين وإكسابهم ثقافة، وبالتالي فإن المؤسسة تصبح كمؤسسة تربوية كالعائلة والمدرسة . وأوضح « أوشي « أن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي استطاعت أن تكوّن لنفسها ثقافة تتسم بالأتي: [2]

- جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة.

1 - أحمد سيد مصطفى: الأسعار الثقافية السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير، المؤتمر السنوي الثاني لإستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، القاهرة: مركز وايد سيرفيس 1992 ص217

2 - فليب أتكنسون :إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح النعماني. سلسلة إصدارات بمبك 1996 الجزء الأول، مصر، ص 122

● الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبتكارية.

● المودة والتفاهم بين أعضاء المؤسسة. وتتسم المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع بأن لها ثقافة تنظيمية قوية، وأن أهم ما يميز الثقافة التنظيمية القوية هو تجانسها فهي ثقافة متجانسة، فجميع أفراد المؤسسة يعملون داخل إطار إقليمي واحد واضح ومفهوم لهم جميعا .أما الثقافة الضعيفة فهي ثقافة غير متجانسة مجزئة، أو قد لا يوجد لها ثقافة على الإطلاق أو تتسم ثقافتها بعدم وجود اتفاق أو إجماع بين الأعضاء حتى في القيم والمبادئ، ويحتاج العاملون فيها إلى توجيهات صلابة السلوك، والحد الأدنى المقبول لها إن يتبعوا الأوامر فقط كمحصلة للتضاد بين خصائص التنظيم الرسمي وخصائص الشخصية الناضجة . [1] ولقد توصل « بيتر و ترمان » في دراسة لهما أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية هي المؤسسات الأكثر إبداعا في كل شيء، وأن المؤسسات غير المبدعة تميزت بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على القوة والنفوذ داخل المؤسسة بدلا من الاهتمام بالزبائن كما تميل إلى التركيز على الكم على حساب الكيف وتهمل العنصر البشري وتتجنب الإبداع.

بينما المؤسسات القوية تركز على حاجات ومطالب الزبائن الداخليين والخارجيين والأهداف القصيرة والطويلة، وعلى إشباع كبرياء العاملين كما تمتاز بثقافة المشاركة. وتميز مستويات أداءها ليس بكونها الأفضل عن مستويات تلك التي تفتقر إلى هذه الثقافة وإنما أيضا بمستوى أداء يزداد تفاوتا مع الزمن .كما خلصا في دراستهما أي "بيتر و ترمان" أن الثقافة القوية تتميز بالخصائص التالية . [2]

1 – درجة عالية من التجانس فلهذه المؤسسات مجموعة من القيم تؤمن بها وتعمل على ترسيخها وتثبيتها لدى كل العاملين بها.

2–الابتكار: حيث تعمل هذه المنظمات على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين بها.

3–القدرة على التكيف: حيث تتسم هذه المؤسسات بدرجة عالية من المرونة والتكيف مع التغيرات الناشئة حولها.

---

1 – عبد الله علي: تأثير على المؤسسة العمومية، ص.223.
2 – أندرو سيزر لاتي: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض 1991، ص462

## المبحث الثالث :
## الثقافة الرقمية Digital Culture

يعتبر الاطلاع والمعرفة من علامات التقدم والرقي لأية مجتمع منذ القدم، حيث بات مألوفاً القول إن الإنسانية دخلت عصر الثورة المعرفية باستخدام الحاسب الآلي والإنترنت وظهر ما يسمى بالثقافة الرقمية، فالثقافة تمثل الموروث المكتسب لأي مجتمع من المجتمعات، لذا من الصعب بمكان تحديد معنى واضح وشامل ومحدد لمفهوم الثقافة ودلالتها لأنها ذات مفاهيم عديدة ومتشعبة فهي العادات والتقاليد، وهي المعرفة المكتسبة وغير المكتسبة، وهي التعامل والممارسة اليومية .

وتتأثر ثقافة الفرد عادة بما يكتسبه ويكون سائداً في بيئته التي يعيش فيها . أما في مجال الرقميات فتعتبر الثقافة ممارسة التكنولوجيا والتقنيات الإلكترونية بما يكفل تلقي الخدمات الإلكترونية بنجاح والاستفادة منها، حيث جاءت المعلوماتية بتقنياتها لتعالج المعلومات فالمعلومات هي ذلك الكم الهائل من المعرفة والبيانات والحقائق والوقائع بمختلف أشكالها، والتي تشكل أُسسا وأصولا وقواعد تخضع الأشياء إليها وبالتالي فهي تعد اليوم أهم وسيلة لتنامي ثقافة الأفراد والمجتمعات.

ويدرك الجميع أهمية الإدارة الإلكترونية وفوائدها خاصة بعد الثورة المعرفية التي يشهدها العالم في هذا المجال، وبعد دخول الكثير من الدول عبر بواباتها الواسعة، ولكن مع هذا وذاك علينا التعرف على ما نملكه من معرفة وثقافة رقمية تمكننا من ممارسة التقنيات التكنولوجية والإلكترونية في حياتنا اليومية، فالثقافة الرقمية تعتبر جزءاً لا يتجزأ من الثقافة العامة للفرد ولابد أن يكون على دراية بها، وإلا اعتبر الفرد أمياً في المجتمع الذي يعيش فيه خاصة بعد اقتحام التقنيات والإلكترونيات وتواجدها في منازلنا ومكاتبنا وكل مكان من حياتنا .

**فالثقافة الرقمية هي:** [1]

تلك العائد إلينا من تقدم المجتمع واستيعابه واستخدامه لتقنية المعلومات سواء كان هذا الاستخدام في المنزل أو العمل أو غيرها، ويمكن تعريف الثقافة الرقمية بأنها: قدرة الفرد على التواصل مع الآخرين عبر الوسائل الإلكترونية الحديثة والدخول بسهولة إلى عالم التقنية وتكنولوجيا المعلومات كما يمكن تعريف الثقافة الرقمية في نقطتين هما: التعامل والأخلاقيات، حيث لم يقتصر مفهوم الثقافة الرقمية على امتلاك التقنية بل يتعدى إلى مفهوم التعامل الفردي مع هذه التقنية والالتزام بالأخلاقيات عندما نتعامل مع التقنية، فقد تكون للفرد دراية في كيفية استخدام أجهزة الحاسب الآلي مثلاً، ولكنه يفتقر للأخلاقيات تجاه الحاسوب في المحافظة على سرية المعلومات أو المحافظة على الملكية الفكرية وغيرها، فالثقافة تتعلق بالتعامل والأخلاقيات في نفس الوقت . إن التدريب على التقنيات الرقمية و الإلكترونية وكسب ثقافتها بات ضرورة ملحة، حيث أصبحت المجتمعات وفي إطار الثقافة الرقمية تقاس بعدد مستخدمي الإنترنت والخدمات الإلكترونية واقتناء الأجهزة التقنية للتكنولوجيا والمعلومات بمختلف أنواعها، كما تقاس بالدورات وحلقات العمل التي تقام لتنمية أفراد المجتمع .

إن نجاح مبادرات الإدارة الالكترونية تعد في انتشار التعاملات المصرفية والتسويق الإلكتروني وغيرها من الخدمات الإلكترونية التي تقدم عبر الانترنت وتظهر مدى تقبل المواطن لإجراء هذه التعاملات باستخدام التقنية، وإن كان قد شاع لدى بعض العامة بأن عالم تقنية المعلومات هو عالم معقد وصعب الفهم وبالتالي صعب استخدامه وهذا اعتقاد خاطئ، حيث أدى لبناء حاجز نفسي يمنعهم من خوض أبسط تجربة في هذا المجال مما جعل مهاراتهم وقدراتهم غير مكتشفة أو مفعلة .[2]

إن كسب الثقافة الرقمية بات ضرورة ملحة في عصرنا الحاضر لما يشهده من تضخم وطفرة غير طبيعية في التقنيات الإلكترونية، حتى أصبح المجتمع البعيد عن مواكبة التقدم الإلكتروني مجتمعاً متأخراً عن الركب العالمي، كما إن تهيئة المجتمع والأفراد

1 - إبراهيم بن عبدلله المحيسن: منتدى التعليم الالكتروني، http://www.mohyssin.com/forum/showthread.php?t=435

2 - احمد عزت سليم: الثقافة الرقمية فى إطار التغيرات الاجتماعية والقيم الإنسانية، 12/ 10/2008

تسبق توفير الخدمات الإلكترونية، وهي شرط لنجاح ونجاعة تقديم الخدمات الإلكترونية للمجتمع، لذا فإننا نحتاج إلى إقامة الندوات بصورة مكثفة وتزويد المجتمع بجرعات إعلامية سواء كانت تلفزيونية أو إذاعية إضافة إلى برامج تعليمية وثقافية تتحدث عن أخلاقيات المعلومات والثقافة الرقمية لتطوير مهارات التعامل مع التقنيات والخدمات الإلكترونية لدى كافة شرائح المجتمع وتعزيز تقنيتها بنفسها وقدرتها على اعتماد التقنيات الحديثة واستخدام الخدمات الإلكترونية في تعاملاتها اليومية وعرفت « ليزلي أوزبورن « الثقافة الرقمية وهي مديرة جمعية اتحاد السياسات والبحوث الرقمية في هيئة الإعلام والاتصالات الأسترالية، بأنها: «امتلاك المهارات والمقدرات للمشاركة في اقتصاد رقمي وبخاصة المقدرة على استخدام وفهم وتفسير الاتصالات الرقمية»، وأضافت: «لقد جعلت أستراليا الثقافة الرقمية أولوية وطنية وقد طبقت العديد من البرامج على الصعيد الوطني .وتعطي «ولتيسا جولز» وهي رئيسة مركز الثقافة الإعلامية، مفهوماً آخر للمعرفة الرقمية . على أنها: «المقدرة على الوصول والتحليل والتقييم والمشاركة مع النماذج الرقمية لوسائل الإعلام». وترى «جولز» إن الثقافة الرقمية شيء يستلزم تدريسه للأطفال في المدارس، وتساعد منظمتها في إيجاد نهج وطرق لتعليم المعلمين حول كيفية تعليم التلاميذ طرق البحث والاستكشاف في المناهج الدراسية التي وضعها مركز الثقافة الإعلامية .[1]

والثقافة الرقمية في أغلب تعريفاتها تستنفذ الثقافة بمعانيها المختلفة ففي المعنى الضيق تصير تنمية بعض القدرات في إطار استخدام تكنولوجيا المعلومات كما تعنى استنتاجا في هذا المعنى ما هو حاصل نتيجة هذه العملية، وفى معنى الثقافة الأوسع تكون صفة ذلك الشخص المتعلم لهذه التكنولوجيا والذي أتم ذوقه وحسه النقدي وحكمه بواسطة اكتساب معارف هذه التكنولوجيا وأحيانا للدلالة على عملية التعليم المؤدية إلى اكتساب الصفات المذكورة ومن هذا وذاك ظهرت تعريفات للثقافة الرقمية ترتكز على تنمية القدرة على استخدام أجهزة الكمبيوتر والخدمات الإلكترونية وتطبيقات تقنياتها المتجددة بل والترويض الحركي والذهني على التعامل معها وتنمية لآليات التفاعل مع ما يعرض على الشاشة وتنمية قدرات الحس الفضولي وتربية الذوق كي يعرف كيف

1 - إيزيس خليل ( ترجمة وتحرير ) المجلس الأعلى للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، قطر. http://www.ictqatar.qa/ar/news-events/news/being-digital-literate

يبحث عما يريد بثقة وإتقان، وأن جوهرها يكمن في تمكين أفراد المجتمع من استخدام التطبيقات الرقمية بكفاءة وثقة لإنجاز أعمالهم الوظيفية أو الشخصية أو واجباتهم ومهامهم تجاه المجتمع، وأن الدخول بالشكل الفني والإبداعي باستخدام الوسائط المتعددة هو أحد ضرورات الثقافة الرقمية تحقيقا للتواصل والتفاعلية والتعميم لكل النشاط الإنساني .

**علاقة الثقافة الرقمية بالتحول :**

لعل من أهم المؤثرات والتغيرات التي أنتجها العصر الرقمي على الواقع المعاش هو الثورة الكبرى في طرق التوصيل والتواصل بين الأفراد، وذلك عن طريق النشر الالكتروني بوسائله المختلفة والتي من أهمها شبكة الانترنت .

وان ما يثير الانتباه أننا في العالم العربي ظننا أننا مازلنا خارج التيار الجارف.. تيار امتلاك ناصية التقنية الجديدة بدرجات متفاوتة، سواء على مستوى البلدان العربية بين بعضها البعض أو داخل البلد العربي الواحد .

ومن المعلوم أيضا إن العالم يشهد ثورة كبرى في عالم المعلومات والاتصالات(المعلوماتية) تلقى بظلالها على بنية النظام المجتمعي الفكرية والسيكولوجية والحضارية ... الخ، مما أصاب البشرية بالإرهاق والدوران من شدة وفرط الفيضان والتفجر المعرفي في هذا العصر، وهو ما يصيغ له مصطلح ظاهرة الإرهاق ألمعلوماتي، بشكل غدت معه المعلومة من أهم موارد القوة للدول، وبطبيعة الحال فإن مثل هذه الوضعية أدت إلى انقسام دول العالم إلى غنية تنتج المعلومات وأخرى فقيرة مستهلكة للمعلومات وبالتالي انتقلت القوة والتحكم في أسواق الاقتصاد إلى المؤسسات المجتمعية التي تملك القدرة على توفير المعلومات والتحكم في انسيابها . [1]

تحديات الثقافة الرقمية في مقابل المؤسسات: [2] يبدو أننا أمام خيارين لا ثالث لهما : إما أن نعرف أننا أمام تحول ونعمل من أجل مواكبته أو نبقى بمنأى عن هذا التحول، وبالتالي لا نستنكف عن التشكي من هذا الواقع. وطبعا لا يقع هذا التحول على مستوى الوطن العربي، بل هو تحول عالمي. والمتتبع للشأن الثقافي يدرك أننا أمام تحول حقيقي

1 – حنان الصادق بيزان: «المعلوماتية وحتمية الإدارة الإلكترونية « المجلة الليبية للمعلومات والتوثيق، الهيئة الوطنية للمعلومات والتوثيق، جامعة ناصر، 2004/6، ص55

2 – السيد نجم: الرقمية .. دعما للمؤسسات الثقافية من اجل التحول، http://middle-est-online.com

يقتضي وعيا حقيقيا بنمط هذا التحول . نحن في حاجة ماسة إلى نشر هذا الوعي بين رجل مؤسسة التعليم والباحث الجامعي في مؤسسات البحث العلمي، والناشط الحقوقي والمناضل السياسي والمشتغل بما هو أساسي في الحياة، في مؤسسات المجتمع المدني . وغيرها من المؤسسات مثل الإعلام والمؤسسات القائمة على رعاية الطفل وتنشئته .

وبدون هذا الوعي سنظل نحاكم واقعا متحولا جديدا بتصورات قديمة، وهو ما قد يؤدي بنا حتما إلى الطريق المسدود .

الإنترنت والتغيرات الثقافية: [1]

1 - أدى الانترنيت إلى ظهور مجتمع المعلومات: وما يتميز به بسرعة النفاذ إلى المعلومة وسرعة انتشارها وتوظيفها وظهور اقتصاد عصر المعلومات بقوة وما أفادت الإنسانية منه وخاصة وأن موارد المعلومات على عكس الموارد المادية لا تنقص بل تزيد مع زيادة استهلاكها.

2 - ديمقراطية المعلومات على الإنترنت في كل وقت وكل مكان ولكل الناس وكسر الهرم الاجتماعي في تداول المعرفة بين الفقراء والأغنياء، وحدوث الفيضان ألمعلوماتي وما تميز به من تفاعل ديناميكي بين المستخدم ومصدر المعرفة، حيث يسعى الإنترنت ومن خلال تقنية المعلومات عموما إلى توظيف المعرفة فعليا، ولا يقتصر على نشرها فقط وفى كل التخصصات التي تهم المعرفة الإنسانية والتي توصل إليها الإنسان .

3 - زيادة التعارف والتفاعلية بين الشعوب بالحضور الرقمي ( أون لاين ) المتبادل بين الآخر والأنا في ذات الوقت على شاشة الحاسوب مما زاد التحاور والتجاور والتقارب والتبادل والاهتمام المشترك والتسامح .

4 - المساهمة في النمو الاقتصادي والتكوين الرأسمالي وخاصة المعتمد على المعرفة الفنية كالتقنية الحيوية والتقنية المعلوماتية ومن خلال إتاحة العلم للجميع .

5 - ظهور أجيال جديدة شابة أقدر ذهنيا على الاستيعاب والبحث والمشاركة ولديها الاستعداد للابتكار وتوليد الأفكار الجديدة .

1 - غازي حسين، وآخرون: منشورات عن الثقافة الرقمية، جريدة الأهرام، القاهرة، 2008

6 - كما يستخدم الإنترنت كطريقة للخروج من رقابة وأسر السلطات القهرية والأنظمة الديكتاتورية على قدر ما يستطيعون وما يملكون من مهارات في تقنية المعلومات، ومع الكثير من الحركات الاجتماعية والسياسية والاحتجاجية المعارضة، بالإضافة إلى حرية التعبير خارج كافة النظم المؤسسية .

إن مشروع الإدارة الالكترونية هو مشروع تواصل كامل مع العميل أو المراجع، فانه يحتاج إلى ثقافة أخرى غير الثقافة التقليدية والمتمثلة في أن يذهب إلى المؤسسة الحكومية ويحاول أن يصل لأي موظف حتى يستطيع أن ينجز معاملته، والتغيير الثقافي الاجتماعي هو التحدي الأكبر في مشاريع الحكومة الالكترونية وليس العنصر التقني .

فالتكنولوجيا أصبحت سهلة وتقريبا في متناول الجميع واقتصادياتها جيدة وبالذات في عصر الانترنت، وتطوير النظم والبرامج التكنولوجية وهي القضية الأسهل في ذلك، لكن القضية هي قضية كيف نربط النظام التكنولوجي ألمعلوماتي بنظام مؤسسي متكامل فعال يؤدي أهدافه بصورة مباشرة للعميل .؟

هذا التكامل يستدعي تغيرًا في الطرف الآخر في القضية وهو العنصر البشري والمؤسسة ككل وهو التحدي الأكبر في ذلك، وهو الذي نقصد به الثقافة الرقمية .

# المبحث الرابع :
# دور الثقافة الرقمية في دفع إدارة الأعمال الالكترونية

لقد أدى التطور التقني المتسارع وظهور التقنيات الحديثة في عالم تقنية المعلومات والاتصالات إلى اكتشاف آفاق جديدة وإتاحة المزيد من الفرص الجديدة والواعدة .

أن الثقافة الرقمية ستمهد الطريق أمام الإدارة الالكترونية والحكومية للقيام بعملها بنجاعة تامة وعلى أكمل وجه وبدقة متناهية، ناهيك عن إحداث تغير جذري في طريقة تقديم الخدمات المقدمة من تلك المنظمات . وازداد تأثير تقنية المعلومات والثقافة الرقمية في الفترة الأخيرة في جميع مناحي الحياة في الشؤون المالية والتجارية والاجتماعية والثقافية وغيرها فظهرت مجموعة من المصطلحات الحديثة المتداولة مثل مصطلح«المجتمع الرقمي» فهو عبارة عن مجتمع متطور ومتقدم تشكل نتيجةً لتبنيه واستخدامه التقنية الرقمية والالكترونية ووسائل الاتصال الحديثة في المنزل والعمل ودخولها في مؤسسات مختلفة . كما أطلق علي المجتمع الرقمي الجديد عدد من المسميات: «مجتمع المعرفة» حيث تصبح المعرفة أهم مصادر التنمية في الدولة .

وتقوم الثقافة الرقمية بربط وحدات وأقسام وفروع المؤسسة الواحدة التي تستخدم إدارة الأعمال الالكترونية بعضها ببعض، وتوفر جملة من الحوافز لتشجيع الاستثمار في تقنية المعلومات وتتطلع أيضا لربط جميع المؤسسات الإدارية والحكومية والتي تستخدم منظومة الإدارة الالكترونية وتعمل الثقافة الرقمية على استحداث الخدمات التي يتم تقديمها للأفراد من خلال إدارة الأعمال الالكترونية، مما يعد خطوة واعدة تحسب لصالح الأفراد في شتى المجالات .

فعلي سبيل المثال: المؤسسات التي تستعمل منظومة الإدارة الالكترونية في مجال التعليم عن بعد أو ما يسمى بالتعليم الالكتروني، وما يوفره من مال وجهد ووقت للمتعلمين والمعلمين الالكترونيين ويعد من أهم الوسائل التي تم اعتمادها في كثير من دول العالم .

ويقوم التعليم الالكتروني على صفوف افتراضية مما يخلق تفردا واختلافا عن وسائل التعليم التقليدية حيث أن التعليم الالكتروني يهدف إلى إيصال العلوم والمعارف إلى المتعلم بطريقة سلسة من خلال الملفات الصوتية والمرئية والأحاجي التعليمية التي توفر جوا مناسبا لتلقي المعرفة، كما يوفر هذا النوع من التعليم المتابعة الجيدة للمتعلم من قبل معلمه الالكتروني بمعرفة تقدمه في أداء الأنشطة والواجبات اليومية وتفاعله مع الوسائل التعليمية المختلفة، مما يساعد المعلم على متابعة الطلاب بشكل دقيق كلا على حده، وهذا الأمر يمكن المتعلم من اختيار الزمان والمكان المناسبين حسب الرغبة وذلك للحصول على الشهادة في المادة المدروسة وتسمى هذه الشهادة بالشهادة الالكترونية .

كل ذلك يؤتي أكله ويتم بنجاح بوجود ثقافة رقمية لدى المعلمين والمتعلمين مع تلك المؤسسات التعليمية التي تستخدم منظومة العمل عن بعد، ومن جهة أخرى نجد الاهتمام بمجال الصحة أمرا أساسيا في المجتمع الرقمي ( الثقافة الرقمية )، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المساهمة في الحد من المرض ومتابعة علاجهم بشكل أفضل عن طريق ما يعرف بالسجل الصحي الالكتروني ويسهل هذا السجل عملية توفير المعلومات الصحية اللازمة وإرسالها لجميع المؤسسات الصحية في المنطقة مما ييسر عملية عرض هذه المعلومات في وقت الحاجة .

كما أن السرعة التي يصل بها السجل إلى طبيب المريض توفر الوقت والجهد لكل منهما ويساعد ذلك في تشخيص المريض وتوفير ما يلزمه صحيا ووقائيا بصورة أفضل وأسرع. وفي مجال السياحة وهو القطاع الذي يحظى باهتمام كبير حاليا في الكثير من البلدان السياحية وذلك بالاهتمام بهذا القطاع وجذب السياح إليه من خلال التسهيلات المقدمة للأفراد باعتمادها خدمة الحجز الالكتروني للطائرات والفنادق والمطاعم وتسهيل العملية على المستهلك الذي يستخدم الثقافة الرقمية ( المستهلك الالكتروني ) لمقارنة العروض .

كما أن من أبرز خدمات الإدارة الالكترونية في مجال الحكومة الالكترونية هي إمكانية الدفع الالكتروني للضرائب ومخالفات المرور وفواتير الكهرباء والمياه ويتم ذلك من خلال التعامل بالنقود الالكترونية .

كما أن الفضل في تسهيل التواصل بين الإدارات والجهات الرسمية يعود للثقافة الرقمية التي يوفرها المجتمع الرقمي وكل ذلك يصب في مصلحة المواطن وفي سبيل تمتعه بالتسهيلات المناسبة خلال معاملاته اليومية . كل الأمثلة السابقة دليلا على دور الثقافة الرقمية في دفع ونجاعة الإدارة الالكترونية في المؤسسات سابقة الذكر .

كما أن محو الأمية الرقمية والتثقيف المعرفي والحاسوبي يعدان سببان رئيسيان في دفع إدارة الأعمال الالكترونية للقيام بتقديم الخدمات المختلفة للأفراد بفاعلية تامة .

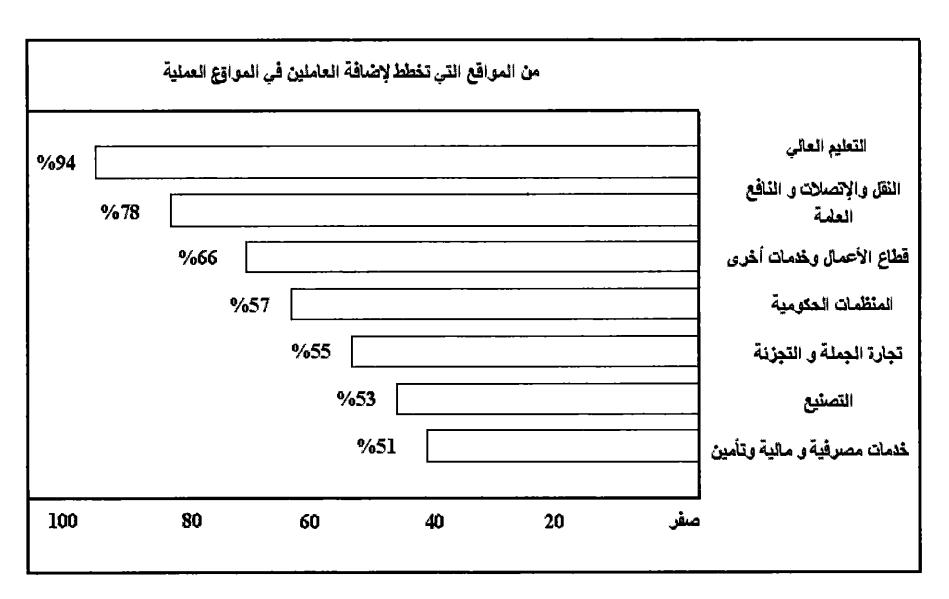
وجاءت هذه المبادرة لإتاحة فرص وفوائد كبيرة أمام المواطنين لاستفادة قدر المستطاع من الخدمات المقدّمة من خلال توفير مراكز المجتمع المعرفية وبرامج تدريبية في مجالات متعددة ومتنوعة من مهارات تقنية المعلومات، وذلك وفقا لمناهج معتمدة عالمياً .

ونقترح هنا توفير تعليم مجاني في مجالات الحاسب الآلي والإنترنت، وذلك من خلال تنفيذ مشروع لتدريب المجتمع وتأهيله وتنمية وتطوير قدرات ومهارات تقنية المعلومات لدى أفراد المجتمع، وإعطاء أهمية معتبرة للمعلومة والمعرفة، والاهتمام بالقدرات الإبداعية للأشخاص وتوفير إمكانية حرية التفكير والإبداع، والعدالة في توزيع العلم والمعرفة والخدمات بين الطبقات المختلفة في المجتمع، كما نقترح بنشر الوعي والثقافة في الحياة اليومية للفرد والمؤسسة والمجتمع ككل . إذ أنّ مجتمع المعرفة يعني انتشار وسيادة تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مختلف مجالات الحياة، في المصنع والمكتب والمدرسة والبيت، وهذا يعني ضرورة الاهتمام بالوسائط الإعلامية والمعلوماتية وتكييفها وتطويعها حسب الظروف الموضوعية لكل مجتمع . كما يعني البعد التكنولوجي لثورة المعلومات توفير البنية اللازمة من وسائل اتصال وتكنولوجيا الاتصالات وجعلها في متناول الجميع، لذلك يلزم بذل جهد مضاعف لإحداث نقلة نوعية في الحياة . كل ذلك يسير في مصب الثقافة الرقمية وأهميتها في إحداث تغير مباشر في منظومة إدارة الأعمال الالكترونية ودفعها للقيام بالأنشطة المنوطة بها بنجاعة تامة .

وفي نفس الوقت قد تفشل معظم تطبيقات إدارة الأعمال الالكترونية عندما يعجز المجتمع أو الجمهور عن التعامل معها بسبب الأمية في مجال الحاسوب أو تقنية المعلومات، أو عدم توفر الإمكانات المادية اللازمة لشراء الأجهزة الضرورية للتواصل مع الخدمة .

ونقوم بسرد المثال التالي الذي نبين من خلاله أهمية الثقافة الرقمية في تنمية وتطوير إدارة الأعمال الالكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أمكن تقدير العاملين من الإفراد في مواقع العمل الفعلية أو الواقعية والذين يستخدمون المعرفة الرقمية( الثقافة الرقمية ) عن بعد بحوالي تسعة ملايين فرد في الولايات المتحدة ومن المتوقع أن يتزايد هذا الرقم بنسبة 20 ٪ خلال السنوات القادمة .

وربما من الغريب في المستقبل القريب عندما تسمع بأن أحد الشباب الذي يتقدم لشغل وظيفة ما في منظمة أعمال موجهة بأسلوب مواقع العمل الواقعية يواجه بسؤال أثناء المقابلة والذي يتعلق بما إذا كان يرغب في العمل في المنزل بدلا من العمل في موقع المنظمة، ومن ثم عدم الذهاب والعودة من هذا المكان خلال أيام الأسبوع . وإذا كنت لا تصدق إن مثل هذا الموقف ربما يحدث في المستقبل القريب فانه يجب عليك أن تنظر إلى الشكل التالي وترى عدد منظمات الإعمال في الولايات المتحدة التي تخطط لزيادة عدد العاملين الذين يتمتعون بمهارات الثقافة الرقمية ويعملون عن بعد في مواقع عمل واقعية .




شكل رقم ( 11 ) يوضح :النسبة المخططة للعاملين عن بعد في مواقع عمل واقعية في المنظمات المختلفة في أمريكا "

المصدر: ثابت عبد الرحمن: نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية. 2005، ص147

وأخيرا: نستخلص بعض المكاسب والفوائد لأهمية الثقافة الرقمية ودورها في تنمية وتطوير إدارة الأعمال الالكترونية :([1])

- تقديم خدمات بالسرعة المناسبة والدقة المطلوبة مع اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة .
- القضاء على التزاحم بالإدارات من خلال التعامل مع الشبكة الالكترونية .
- المشاركة المجتمعية عن طريق استطلاع الآراء ووجهات النظر عن الخدمة المقدمة .
- توفير فرص وظيفية جديدة محليا للعمل عن بعد أو مباشرة لشريحة كبيرة من المواطنين .
- تطوير نظام الحكم الالكتروني ( الحكومة الالكترونية ) والشؤون العامة .
- تسيير معاملات المرأة وتقديم الخدمات لها بعيدا عن الاختلاط الغير مرغوب فيه .

وفي نهاية القول فلا يكفي أن نعرف ماهية الثقافة الرقمية كشرط لنجاعة الإدارة الالكترونية، بل يجب أن نطبقها . فعلينا العمل بهذا الاتجاه لان الميزة التنافسية اليوم ليست هبة الطبيعة وليست بترولا ومناجم، وإنما هي في الجماجم، أنها من صنع عقل الإنسان وقدراته بتوفيق من الله سبحانا وتعالى .

1 – نوري المهدي الكوني، أهمية الثقافة الرقمية عند اعتماد الإدارة الالكترونية بالمؤسسة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة صفاقس، تونس 2014 م

الفصل الرابع

# (( المنظمة ) مفهومها، مكوناتها، خصائصها )

■ المبحث الأول :

● مفهوم المنظمة، أساليب دراستها

■ المبحث الثاني :

● خصائص المنظمة، أهدافها

■ المبحث الثالث:

● المعلومات ومنظمات الإعمال

■ المبحث الرابع:

● مراحل وخطوات التطوير في المنظمات



الحديث عن المنظمة يجرنا إلى التطرق إلى الخلفية التاريخية لظهور المنظمات في المجتمع حيث كان الإنسان يعيش في إطار تجمعات بسيطة تمثلت في الأسرة والعشيرة لا تتعدى أهدافها جمع القوت والحفاظ على الحياة، وبتطور الحياة وتشابك مكوناتها ازدادت الحاجات والرغبات التي أصبح الفرد يسعى إلى إشباعها زيادة على القوت والحفاظ على البقاء .

وبما أن الفرد يسعى إلى تحقيق كل ما يصبو إليه بنفسه وجد نفسه مجبرا على التنسيق والتكتل والتعاون مع أفراد آخرين يملكون مؤهلات لا يمتلكها هو، حيث يتم ترتيب وتوزيع مهامهم داخل المجتمع للوصول إلى تحقيق الحاجات والرغبات المتنامية بتطور الحياة .

من هنا نشأت المنظمات وأصبحت بمثابة ثمرة لتوحيد جهود الأفراد لتحقيق وإشباع حاجات معينة داخل المجتمع، وبالتالي فالمنظمة هي أدوات اجتماعية مستمرة يتمكن المجتمع من خلالها من إشباع حاجاته .

وقد اهتم الكثير من المفكرين من مختلف المشارب والانتماءات العلمية بموضوع المنظمة وما يتصل بها من مفاهيم ونظريات وفرضيات .

# المبحث الأول
## ( مفهوم المنظمة، أساليب دراستها )

**مفهوم المنظمة :**

إن مفهوم المنظمة لم يحدد بشكل واضح إلى غاية اليوم وهو خاضع إلى العديد من الاجتهادات والمقاربات ويمكن إجمال مختلف هذه المقاربات التي تناولت تعريف المنظمة على النحو التالي :

أ - الاتجاه الاجتماعي: ينظر إلى المنظمة في هذا الاتجاه على أنها تكوين أو تنظيم اجتماعي من خلال تنظيم الجماعات والأفراد وتوحيد جهودهم، وبذلك فإن المنظمة تعبر عن تنظيم اجتماعي يحتوي على فعاليات ونظم اجتماعية محددة ومتخصصة .

ب - الاتجاه السلوكي: وينظر في هذا الاتجاه إلى المنظمة من وجهة نظر سلوكية معتمدة على أساس سلوكيات الأفراد والجماعات والمنظمة وعمليات التفاعل بينها فالمنظمة تعبر عن مجموعات سلوكية تحدد العلاقات داخل المنظمة وتتحكم في اتجاهات عملها وأدائها من خلال تحديد الأدوار والسلوكيات فيها .

ج - الاتجاه الهيكلي: وينظر هذا الاتجاه إلى المنظمة على أنها نظام يتكون من هيكل تنظيمي مترابط مبني على أساس العلاقات التبادلية داخل المنظمة، فالمنظمة وفق ذلك عبارة عن تنظيم هيكلي يحدد بشكل دقيق مواقع عمل الأفراد والجماعات في المنظمة .

د - الاتجاه الوظيفي: وهو الاتجاه الذي ينظر إلى المنظمة من زاوية أنها جهاز يؤدي مجموعة من الوظائف المتنوعة والمنتظمة . [1]

---

1 () عمر وصفي عقيلي - قيس عبدعلي المؤمن - المنظمة ونظرية التنظيم - دار الكتب للطباعة والنشر - جامعة الموصل - العراق 1999 - ص (14-17).

ومن خلال الاتجاهات السابقة يمكن تعريف المنظمة: على أنها تركيبة أو مجموعة من الأفراد يعملون معا، وبتقسيم معين للعمل بغرض تحقيق هدف مشترك . ويقصد بكلمة عمل أنه نشاطا ما يحقق قيمة أو منفعة لإفراد آخرين .

| المنظمات | مخرجاتها |
|---|---|
| ● المصانع | منتجات استهلاكية وصناعية |
| ● الجامعات والمدارس | خدمات تعليمية |
| ● المستشفيات | خدمات صحية |
| ● الفنادق | خدمات الضيافة |
| ● الأجهزة الحكومية | خدمات اجتماعية |
| ● المكتبات | خدمات ثقافية |
| ● المصارف | خدمات وتسهيلات مالية |

شكل رقم ( 12 ) أمثلة عن بعض المنظمات ومخرجاتها .

المصدر: نبيل محمد مرسى . المهارات والوظائف الإدارية. جامعة الإسكندرية . مصر. 2006 . ص 29

**مفهوم الإدارة التقليدية في المنظمة:**

تعرف الإدارة بأنها الجهود التي يجب أن تبذل لكي تحقق المنظمة الأهداف التي قامت من أجلها ويكون بذل الجهود بطرق علمية منظمة تسير جنبا إلى جنب وظيفة المنظمة في تقديم خدماتها لعملائها .

ويعرف « أرلين جونسون » الإدارة بأنها عملية وأسلوب عمل يستهدفان تحقيق برنامج

عمل معين بواسطة جهاز أدارى ذي تنظيم معين ممكن عن طريقة خلق جو من التوافق القائم على التعاون وتنسيق الجهود لتسير المنظمة نحو أهدافها الموضوعة .[1]

والإدارة هي تلك العضو في المنظمة المسئول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها تلك المنظمة، فهي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الموارد لتحقيق أهداف المنظمة .[2]

**أساليب دراسة المنظمة:** [3]

**أ - الاتجاه الجزئي :**

يهتم بدراسة المنظمة من خلال دراسة أجزائها ومحتوياتها بشكل تفصيلي من الداخل ويرتكز على دراسة العلاقة بين مكونات المنظمة، سلوكيات الأفراد والجماعات في المنظمة، هيكل المنظمة الأدوار ألمؤداه فيها وحركتيها وكل العناصر المتعلقة بحركة المنظمة وبيئتها الداخلية، وبالتالي فإن هذا الاتجاه يركز على دراسة السلوك الفردي في المنظمة وأثره وعلاقته بسمات المنظمة ودراسة مكونات الهيكل والفعاليات الاجتماعية التي تصف المنظمة وأقسامها، ويكون التركيز فيها على دراسة الوحدات الفرعية في المنظمة ( جماعات العمل، التقسيمات الهيكلية، المستويات الإدارية ...)، وكذلك دراسة المكونات التحليلية الأخرى مثل التخصص، شبكات الاتصال الهرمية، تقسيم العمل، القيادة وأساليبها، الصراع في المنظمة .

**ب - الاتجاه الشامل :**

ويهتم بدراسة المنظمة في إطار شامل من خلال التركيز على المنظمة كوحدة كاملة ويركز ويسلط الضوء على دراسة المنظمة من خلال تفاعلها مع محيطها الخارجي وكذا مدى تأقلم المنظمة لتحقيق أهدافها وبالتالي فإن هذا الاتجاه يركز على دراسة مواصفات المنظمة وأساليبها وحركيتها وسلوكها ضمن البيئة ومع المنظمات الأخرى

**أساليب وإجراءات تنظيم العاملون داخل المنظمة:** [4]

أن تقدم الفرد بالمنظمة مرهون ببقائه فيها، وبقائه فيها مرهون بكفايته الإنتاجية

1 () سامية فهمى . الإدارة فى المؤسسات الاجتماعية . المكتب الجامعي الحديث .الإسكندرية . 1981 .ص 3
2 () سيد الهوارى . الإدارة ( الأصول والأسس العلمية ) . القاهرة . 1976 . ص 6
3 () محمد حربى حسن – علم المنظمة – دار الكتب للطباعة والنشر – جامعة الموصل – 1989 – ص 35
4 () عادل حسن . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . الدار الجامعية للطباعة والنشر . بيروت . 1984 . ص(408-409)

وكفايته الإنتاجية مرهون بدرجة خبرته ومرانه، وهذه مرهونة بمقدار التدريب الذي حصل عليه ولتحقيق هذه الأهداف لابد من إعداد برنامج صالح للتدريب يقتنع كل من الإدارة والعمال بأهميته .

أن عملية التدريب ليست بالمهمة السهلة فهي تشمل على برامج عديدة لأغراض متباينة .

كما تختلف هذه البرامج من منظمة لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية نفسها، وحسب مقدرتها المالية وإمكانية وعدد الأفراد الذين يعملون بها .

وتتحمل كل منظمة بصورة أو بأخرى نفقات تدريب الأفراد العاملين بها سواء كان لديها برنامج تدريبي منظم أو لم تكن تطبق أى برنامج من هذا القبيل . ذلك أن المنظمات التي لا يوجد بها برامج تدريبية تتحمل في أغلب الحالات خسائر ناتجة عن أخطاء في عملية الإنتاج بسبب عدم تدريب العمال تدريبا كافيا، هذا بجانب الخسائر الناتجة عن سؤ استعمال آلالات، والخسائر الناتجة عن استهلاك كميات من المواد الخام أكبر من اللازم، ومادام كل منظمة ستنفق المال ولا شك في ذلك فمن الأفضل أن ينفق بحكمة عن طريق وضع برنامج تدريبي منظم للعمال .

وفى بحث بين مجموعة من المنظمات الأمريكية وجد أن 75 ٪ منها تنظم للإفراد العاملين بها برامج تدريب . وأن بعض المنظمات تقدم برامج رسمية وتقدم الأخرى برامج غير رسمية، وسواء كانت البرامج رسمية أو غير رسمية فأنها تحقق الغرض المطلوب .

# المبحث الثاني:
# خصائص المنظمة و أهدافها

**خصائص وسمات المنظمة:** (1)

إن المنظمة في أصلها تكوين اجتماعي له سمات أساسية تتمثل فيما يلي :

**أ - المنظمة تكوين اجتماعي :**

المنظمة تكوين اجتماعي كونها تضم بين جوانبها مجموعة من الأفراد بشكل دائم ويتفاعل هؤلاء فيما بينهم بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، والمنظمات تنشأ أصلا للاهتمام والعناية بالمجتمع من خلال سد الجزء الأعظم من الاحتياجات الاجتماعية والإنسانية والفردية . وبذلك فإن المنظمة عبارة عن كيان تعاوني يعمل فيه الأفراد لتحقيق أهداف اجتماعية ومنظميه وشخصية.

**ب - المنظمة تكوين إنساني :**

المنظمة أصلا عبارة عن تجمع لأفراد وهذا التجمع مرتبط بالعوامل والعلاقات الإنسانية، فهي على وفق ذلك تؤثر بشكل فعال في سلوكيات العاملين والمتعاملين معها .

وعليه فالمنظمة تنظيم إنساني كونها تحوي أطر إنسانية أساسية وثيقة الصلة بخدمتها للأفراد حيث أنها تضمن لهم العمل وتسد حاجاتهم للعلاقات الإنسانية والاجتماعية وتوفر لهم الدعم الاجتماعي والحاجة إلى النمو الشخصي وتحقيق الذات وتحقيق أهدافهم الذاتية باستمرار .

**جـ - المنظمة تكوين مقصود :**

المنظمة إطار لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء وتحقيق أهداف محددة، فالمنظمة بذلك تعبر عن كيان مقصود يقيمه الأفراد لتحقيق أهداف مقصودة، وعليه فهي نشاط تنظيمي مقصود وهادف وبذلك يوفر عوامل الديمومة

---

1 -عمر وصفى عقيلى . قيس عبد العلى المؤمن . مرجع سابق . ص (29-30)

والاستمرار، وذلك بسبب اعتماد قواعد تقسيم العمل واعتماد معايير مقننة للعلاقات ونظم وأساليب محددة لأداء المهام والواجبات مع اعتماد ضوابط وقواعد أدائية محددة من خلال وضع ورسم علاقات تنظيمية وأدائية مقصودة تستند إلى الأهداف المحددة .

**د - المنظمة كيان ضروري :**

المنظمة تنظيم ضروري كونه يتولى عملية الإنتاج لأن المنظمة هي الميدان والكيان الذي يعمل فيه الأفراد بغرض إنتاج سلع وخدمات لإشباع حاجات، وعليه فإن المنظمة ضرورية لأنها وجدت لإشباع حاجات لا يمكن إشباعها بدون وجود المنظمة إضافة إلى ذلك فإن المنظمات هي وحدها القادرة على الإنتاج والتوزيع للحجم الهائل من السلع والخدمات المطلوبة للمجتمع والأفراد وهي أيضا الأكفأ والأقدر على استخدام التكنولوجيا المتطورة في عمليات الإنتاج والأداء بما يوفر هذه المنتجات بكلفة قليلة وبأنواع متعددة ومتنوعة .

**هـ - المنظمة كيان تطويري :**

لا يمكن تصور المجتمع الحديث بدون هذه الشبكة الضخمة والمتنوعة من المنظمات التي توفر السلع والخدمات للمجتمع والأفراد، وذلك لأن المنظمات هي الأساس في استخدام وفي توزيع الموارد والمصادر الإنتاجية في المجتمع، وهي المسئولة عن تطوير هذا الإنتاج كونها تلعب دورا أساسيا في عمليات الابتكار والاختراع والتطوير وبشكل أكثر فاعلية من الأفراد .

بذلك فالمنظمات تلعب دورا أساسيا في إثراء وتقدم الحضارة كونها الأساس في إيجاد وتحريك عملية التطور في المجتمعات المعاصرة، فالمنظمات هي التي تستخدم التكنولوجيا والمكننة بشكل واسع، وهي الأفضل والأكفأ على ممارسة عمليات التطوير بين الأفراد وفي المجتمع من خلال تطوير التكنولوجيا وتطوير المجتمعات لجعلها أكثر كفاءة لإشباع حاجاتها .

**أهداف المنظمة: [1]**

يمكن تقسيم أهداف المنظمة إلى خمسة أقسام :

1 () نبيل محمد موسى . مرجع سابق . ص (117)

1 - الأهداف المالية: يعبر عنها من خلال مقاييس مالية مثل الإرباح، العائد على الاستثمار الإنتاجية، المبيعات، التمويل .

2 - الأهداف البيئية: يعبر عنها بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن أمثلة ذلك التكيف والنمو والمسؤولية الاجتماعية .

3-أهداف حل المشكلات .

4 - أهداف خاصة بالعاملين: تتعلق بأهداف العاملين داخل المنظمة ومن أمثلة ذلك الأهداف: معدل الدوران، الغياب، رضا العامل . التنمية الذاتية للفرد، نوعية ظروف العمل، التدريب .

5 - البقاء والاستمرار: يعبر عن قدرة المنظمة على الصمود فى وجه المنافسين وقدرتها على الاستمرار في السوق .

● **مكونات المنظمة :**

تناول نبيل موسى المنظمة وأجملها في خمس مكونات هي الهدف والأفراد والمهمة والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي، هذه العناصر تتداخل بشكل تكاملي وتفاعلي لغرض بناء المنظمة والوصول بها إلى حالة الأداء الفعلي المطلوب.

أ - الهدف: إن هدف المنظمة بشكل عام يمثل عصب الربط بين مكونات المنظمة الأخرى وتصنف الأهداف في المنظمة إلى :

● أهداف إستراتيجية: وهي الأهداف العامة للمنظمة والمتعلقة بتحقيق النشاطات المركزية للمنظمة والمتصلة بالأطر الخارجية لها .

● أهداف تكتيكية: وهي الأهداف التي تتحقق من خلال التشكيلات التنظيمية الرئيسية في المنظمة والمعتمدة على التوزيعات الرئيسية للنشاطات داخل المنظمة وتحديد وظائفها .

● أهداف عملياتية: وهي الأهداف التي تتحقق من التشكيلات الفرعية والأفراد في المنظمة والمعتمدة على أساس التوزيعات التخصصية والأدائية الفردية .

ب - الأفراد: يعتبر الأفراد من مكونات المنظمة الأساسية حيث أن الفرد يسعى إلى

إشباع رغباته المتنوعة ولا يكون ذلك إلا بمساعدة الآخرين، لذلك فهو بحاجة إلى الانتماء إلى جماعات مختلفة بوصفها الإطار الأفضل لإشباع حاجاته وإطفاء رغباته

ولهذا فإن الأفراد ينشئون المنظمات وينتمون إليها وعليه فإن أساس نشوء المنظمات هو تجمع الأفراد لتحقيق هدف معين . فالمنظمات تظهر نتيجة لحاجة الأفراد إلى التعاون للوصول إلى تحقيق أهداف شخصية أو جماعية، والحاجة إلى التعاون .

ج - مهمة المنظمة: فهي عبارة عن الأنشطة أو النشاط المطلوب أداؤه من قبل المنظمة والذي تبنى عليه المنظمة لإنتاج وتقديم السلع والخدمات الضرورية لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد والمجتمع .

وتحديد مهمة المنظمة يعني تحديد :

- ما يجب أن تعمل ؟ أي ما هو نشاط المنظمة .
- ماذا يجب أن تنتج ؟ أي ما هو نتاج المنظمة .

وهذا يعني اختلاف المهام من منظمة إلى أخرى وهناك نوعين أساسيين من النشاط في المنظمات هما :

- النشاط الإنتاجي: وهو النشاط المتعلق بإنتاج السلع .
- النشاط الخدمي: وهو النشاط المتعلق بإنتاج وتوفير الخدمات .

إن مهمة المنظمة تتحدد من خلال معرفة النشاط الرئيسي للمنظمة ونوع النشاط ومجال العمل والسلعة والخدمة التي تقدمها .

د - التكنولوجيا: المفهوم الشائع لمصطلح التكنولوجيا هو استعمال الكمبيوتر والأجهزة الحديثة وهذه النظرة محدودة الرؤية . فهي مكون ضروري وأساسي في المنظمة، فكل منظمة مصممة لأداء المهمة المحددة لها ولأداء هذه المهمة لا بد لها من تكنولوجيا لتحويل المدخلات إلي منتجات نهائية .

هـ - الهيكل التنظيمي: الذي يمثل قاعدة الربط بين مكونات وعناصر المنظمة وبالتالي فهو الوعاء الذي من خلاله تنفذ الأعمال والمهام والواجبات المختلفة، ومن خلاله

تتحدد المستويات الإدارية والمسؤوليات والصلاحيات ومن خلاله تمارس العملية الإدارية بأكملها. ويحدد الهيكل التنظيمي النشاطات والعمليات والوظائف الرئيسية للمنظمة وكذلك الوظائف الأدائية لكل فرد، إضافة إلى عمليات الترابط والتناسق والتكامل بين الوظائف وما يرتبط بها من متطلبات كالسلطة والمسؤولية والصلاحية والمعلومات والاتصالات وغيرها. والهيكل التنظيمي يغطي متطلبين أساسيين :

**الأول:** الحاجة إلى التخصص في الأداء عن طريق تقسيم العمل.

**الثاني:** الحاجة إلى التنسيق بين الأعمال والمهام المختلفة ضمن وحدة كلية متكاملة

# المبحث الثالث:
# المعلومات ومنظمات الأعمال

تعتمد مساهمة المعلومات في كافة أعمال وأنشطة المنشأة على جودة هذه المعلومات فإذا كانت جودة هذه المعلومات اقل من المستوى المطلوب فإن مستخدم هذه المعلومات في موقف خطر إذا اعتمد عليها في اتخاذ القرار، وقد يؤدي استخدام هذه المعلومات الى مشاكل أخرى في الإدارة وللمساعدة في فهم وتقييم قيمة المعلومات يمكن تحديد عدة عوامل تؤخذ في الاعتبار لأنها تمثل شروط وخصائص المعلومات الجيدة:

1 - سهولة وسرعة الحصول على المعلومات: فإذا كان جهد الحصول على هذه المعلومات كبيراً فقد تتأخر المعلومات وتصبح تكلفة الحصول عليها باهظة .

2 - الشمول: وهو يشير الى كمال المعلومات حيث يلزم توفر كل المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار ما.

3 - الصحة :وهو يشير الى درجة خلو المعلومات من الخطأ، فالمعلومات الخاطئة قد تؤدي إلى اتخاذ القرارات الخاطئة .

4 - الدقة: وهو يشير الى درجة الدقة التي يمكن الوصول إليها والتي تناسب مختلف المستخدمين ومختلف التطبيقات . فبعض المعلومات يجب ان تكون دقيقة مثل راتب الموظف ومقدار البدلات التي يستلمها وبعض المعلومات يمكن ان تكون تقريبية مثل عدد السكان في المدينة .

5 - الملائمة: وتشير إلى ملائمة المعلومات لطلب المستخدم حيث أن تكون المعلومات ملائمة لموضوع البحث .

6 - الوقت المناسب: وهو يشير إلى وقت توفر المعلومات للإجابة على استفسار معين حيث يجب توفر المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ قرار أو نشاط ما .

7 - الوضوح: وهو يشير إلى الدرجة التي يجب أن تكون فيها المعلومات خالية من

الغموض فالمعلومات الغامضة يصعب الاستفادة منها .

8 - المرونة: وهو يشير إلى قابلية المعلومات عبر التكييف لاستخدام أكثر من مستخدم وفي أكثر من تطبيق .

9 - عدم التحيز: وهو يشير إلى خلو المعلومات من التحيز، فالمعلومات المنحازة تؤدي أيضاً إلى اتخاذ القرارات الخاطئة .

10 - قابلية القياس: وهو يشير الى طبيعة المعلومات المنتجة من نظام المعلومات وإمكانية قياسها في شكل كمي حتى يمكن الاستفادة منها خاصةً في النماذج والحاسبات الرياضية .

ومن أجل تدعيم إعمال وأنشطة أي منشأة يصبح من الضروري تطوير نظم المعلومات يجب ان تتوفر فيها الشروط والخصائص السابقة حتى يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات او في إجراء اية عمليات أو أنشطة داخل المنشأة .

وبصفة عامة يمكن تقسيم نظم المعلومات التي يمكن استخدامها داخل المنشأة للمعاونة في عمليات المستويات الإدارية المختلفة إلى عدة أنواع رئيسية منها:

**أولاً: نظم معالجة المعلومات:**

هي نظم للمعالجة الآلية للعمليات الروتينية الأساسية لدعم أنشطة التشغيل المختلفة داخل المنشأة واهم وظائف هذه النظم هي معالجة البيانات وإنتاج التقارير . لنظم معالجة العمليات يمكن ذكر: -

- نظام شؤون الموظفين .
- نظام شؤون المالية .
- نظام المستودعات ومتابعة المخزون .

**ثانياً: نظم المعلومات الإدارية :**

وهي نظم آلية للمعلومات تتألف من مجموعة من العمليات المنتظمة التي تمد المدراء والمستويات الإدارية المختلفة بالمعلومات اللازمة لمساعدتها في تنفيذ الإعمال واتخاذ القرارات داخل المنشأة .و كأمثلة لهذه النظم يمكن ذكر ما يلي :

- نظام معلومات التسويق .
- نظام معلومات التمويل .
- نظام معلومات الإدارة العليا .

ثالثاً: نظم دعم اتخاذ القرارات: .

هي آلية لدعم أنشطة اتخاذ القرارات داخل المنشأة ويكثر استخدامها في العمليات التالية:

- التخطيط ووضع الخطط .
- تحليل البدائل .
- اختيار أفضل الحلول للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة .

معلومات عن مفهوم الإصلاح الإداري وأنواعه

لقد شهدت السنوات الأخيرة محاولات عديدة لإحداث تنمية اقتصادية مخططة في كثير من الدول إلا أن معظم جهود الأنظمة الإدارية لذلك فقد بدا واضحاً أن إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، يتطلب قبل كل شيء تطوير أجهزة وأساليب الإدارة وتكوين عناصر إدارية مؤهلة وتطبيق المفاهيم الإدارية المستحدثة وهذا متفق على تسميته بالإصلاح الإداري، وهناك عدة مفاهيم حيث يختلف مفهوم الاصطلاح الإداري من مؤسسة إلى أخري طبقاً للثقافة الإدارية التي تسود المجتمع ويمكننا توضيح بعضها منها كالتالي :-

1 - الاصطلاح الإداري: يعني تطهير الشيء من الشوائب والتسيب وتكمله النقص الطارئ لإعادة ذلك الشيء إلى كيانه الأصلي بحيث يصبح قادراً على أداء الوظيفة المرجوة إليها )

2 - الاصطلاح الإداري: هو عبارة عن دراسة تحليلية وصفية رشيدة للأجهزة الإدارية بهدف تحليلها من الشوائب والنواقص التي حالة دون فاعليتها في أداء الوظيفة المكملة إليها .

3 - الاصطلاح الإداري: هو التغيير الجبري في البناء التنظيمي للدولة من الناحية

المادية ومتابعتها هذا التغيير بالتوعية الثقافية الإدارية .

أنواع الاصطلاح الإداري :

1 - الإصلاح الإداري الذاتي .

2 - الإصلاح الإداري الجبري .

المعلومات و الإصلاح الإداري للإدارة

لكل دولة أساليب وطرق متعدد للإصلاح الإداري تتماشي مع ظروفها السياسية ومن أهمها

**1 - قياس الرئيس الإداري بالإصلاح في مجال عمله :**

لجميع رؤساء الأقسام صلاحيات وسلطات تساعدهم على أداء وظيفتهم بشكل المطلوب في كل المجالات والإصلاح في المواقع التي يرأسها ويعتبر ذلك من ضمن اختصاصهم.

**2 - تشكيل اللجان الدائمة أو المؤقتة لدراسة ووضع بل الإصلاح :**

يعتبر أسلوب اللجان من الأساليب العامة والشائعة وتختلف اللجان في طرق تشكيلها تحديد اختصاصها وإمكانيتها وذلك لدراسة أسباب التسيب في الإدارة ووضع الحلول المناسبة .

**3 - تشكيل الهيئات المتخصصة للإصلاح الإداري على مستوي الدولة :**

وتكون عادة هيئات مركزية تضعها الدولة لدراسة أوضاع الجهاز، ومعرفة أسباب الانحراف والمشاكل التي تتعرض لها المؤسسات، وتقوم هذه الهيئات بدراسات في مختلف المجالات لكي تتمكن من وضع الحلول المناسبة للمشاكل وإعادة التنظيم لبعض الأجهزة او رفع كفاءة العاملين فيها .([1])

وعملية الإصلاح الإداري بداخل جهاز الإدارة تشمل عدة نواحي متعلقة بالهيكل التنظيمي وهي كالتالي :-

1 - إعادة النظر في القوانين واللوائح التي تمس العمل بما يلاءم حاجات الموظفين المتطورة .

---

1 - فوزي حبيش، الوظيفة العامة وإدارة شئون الموظفين دار النهضة العربية للطباعة - لبنان بيروت 1991 م

2 - محاولة تبسيط الإجراءات وطرق العمل .

3 - رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بكافة الوسائل والسبل .

4 - جمع أسس سليمة لاختيار الموظفين بحيث يستفاد من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

معلومات و الإصلاح الإداري لمنظمة الأعمال

إن عملية الإصلاح الإداري لا يختزل بمجرد صرف موظفين بالاستثناء إلى إجراءات استثنائية او عادية، بل هناك خطوات يجب إتباعها وهي كالتالي ([1]) :-

1 - إعادة النظر في بيئة الإدارة العامة بهدف تحديثها .

2 - رعاية العنصر البشري وتحديثه انطلاقاً من شئونه الذاتية وحسن اختياره واعداه وتدريبه

3 - تحديث أساليب العمل بما يكفي لتبسيط إجراءاته وإلغاء ما يلزم له من تلك الإجراءات .

4 - إيجاد الوسائل الكفيلة بالحد من المباشرة مع الجمهور في الإدارات العامة التي تؤمن خدماته

5 - دعم هذه الأساليب بوسائل العمل الكفيلة بانجاز معاملات الجمهور بأقل وقت ممكن وأدنى كلفة ممكنة .

6 - تهيئة الأمكنة الملائمة لاستيعاب الموظفين في مناخ عمل ملائم .

7 - تطوير وتفصيل نظام المسئولية المسلكية .

- **معلومات و أهمية الإصلاح الإداري للإدارة الحديثة**

يعتبر الإصلاح عملية ضرورية للأجهزة والمؤسسات الاجتماعية بصفة خاصة والأجهزة غير الرسمية بصفة عامة .

1 - عند تغيير المبادئ او المذاهب السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تقوم عليها

1 - علي الحبيبي، الإدارة العامة، حقوق الطبع والنشر محفوظة، مكتبة عين شمس - شارع العيني القاهرة

منظمة الأعمال مما يكون له تأثير مباشر على تنظيم وإدارة الأجهزة للمؤسسات العامة .

2 - في حالة الزيادة الأفراد والتوسع في أنظمة المؤسسة وزيادة عدد العاملين بالمنظمة.

● **معلومات عن التسيب الإداري :**

إن التخلف في كثير من الدول هو تخلف إداري قبل كل شئ سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية .

الإدارة الجيدة تترك انطباعات قوية في إعمال الدولة ومدى نجاحها، والتقدم الذي تمارسه في مختلف الأنشطة التي تمارسها، ويمكن ملاحظة ذلك بالنظر إلى الدول المتقدمة، فالتطور الحاصل فيها يرجع للتقدم الإداري .

الإدارة في هذه الدولة تتميز بالدقة والمرونة التي تصاحب مختلف الإعمال والمعاملات التي تقدم الى الموظفين فيها وبالتالي فمن الضروري التركيز على هذه الناحية ألا وهي الناحية الإدارية في الدول من اجل الوصول الى المستوى المطلوب الذي يؤوله كل مواطن، فأي إهمال في الإدارة يؤدي الى التسيب الإداري، والتسيب الإداري ارتبط في الإدارة بمسألة الغياب والتأخير عن العمل ويشمل التسيب العديد من الممارسات السلبية للموظف إثناء تأدية مهامه الرسمية مثل الهروب من أداء الإعمال المعاملات المختلفة، وكذلك عدم المسئولية والوساطة في انجاز الأعمال واستغلال المركز الوظيفي والإهمال الواضح في العلاقات العامة بالإضافة إلى انعدام الحوافز المادية والمعنوية التي تجعل الموظفين يقبلون عبء إعمالهم بجدية .

وقد قام العديد من الكتاب باستعراض عدة مفاهيم للتسيب الإداري قد عرف البعض من هؤلاء الكتاب التسيب الإداري بأنه :

التسيب الإداري (إهمال الموظف للواجبات المطلوبة والمنصوص عليها في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل )

● **المعلومات و التسيب الإداري في المؤسسة الإدارية**

يعتبر التسيب الإداري مشكلة خطيرة تقضي على مهام المؤسسة وإذا لم يضعوا له حد من خلال المشاكل التي يسببها التسيب الإداري .

1 - عندما كانت أسس المنظمة ومصداقيتها وتقييمها مع الآخرين التي يمتاز بها

الإجراء الإداري لذا فإن تسبب هذا الإجراء يفقد الثقة ومصداقيتها للإفراد مع حماية مصالحها وفقا للقوانين الإجرائية بالمنظمة .

2 - كما أن أثاره أن تفتقد روح الإجراء بين الإفراد حينما يرون الإدارة للمخالفين وعدم معاقبتهم وقد يسلط الضوء والانتقاد على الفساد فى جسم المؤسسة الإدارية .

3 - الأفراد والآخرين يروى التسيب قد عم جسم المؤسسة الإدارية ويعم فساد الأفراد .

4 - من أثار التسيب الإداري أن يتم التجاوز على الهيكل التنظيمي الإداري، فليس هنالك تحديد للمسؤولية والرقابة مع تحديد المعايير والاختصاصات والممارسات الغير قانونية .

5 - ومن أثاره التسيب الإداري بالمصالح والأهداف وتحل محلها المصالح الخاصة وتسيطر على الأهداف التي تحقق تلك المصالح الشخصية بعد أن تتخذ الوظيفة فى المنظمة سبيل آخر وهو تحقيق مأرب الأشخاص بالمنظمات .

● المعوقات والاختناقات للتطوير الإداري:

1 - ندرة الأدوات التكنولوجية الحديثة للموارد البشرية الراهنة والتدريب عليها وإتقانها للأفراد . 2 - نقص البنية الأساسية للتطوير الإداري .

3 - عدم الاستخدام والاعتماد على التطورات التكنولوجية الحديثة المرتبطة بالتطوير الإداري

4 - إن التخطيط الإداري السليم للوصول إلى الأهداف التنموية لمعالجة أي مشاكل تقتضي حصر المعلومات والاختناقات التي تواجه الجهاز الإداري وذلك بوضع الأساسيات والبرامج والأساليب للتغلب عليها، والتي تواجه مشكلة التطوير الإداري وخاصة بالمؤسسات الإدارية .

● المشكلات المتعلقة بتصنيف الوظائف :

- التعديلات المتكررة على الملاكات والهيكليان .

- عدم توفر جداول تفصيلية جديدة بملاكات الموظفين في عدد الدوائر للدولة.

- الازدواجية وتضارب الصلاحيات .

● أدوات التطوير الإداري للإدارة

التطوير الإداري: هي مرحلة التطوير المستمر وتبدأ بعد وضع العنصر البشرى في الكادر الإداري للمنظمة ،وتوسيع أفاقه بشكل يتيح له اكتساب خبرات ويوفر له أدوات تقنية تمكنه من زيادة فعالية ورفع المستوي الإداري .

وهذا التطوير سيوفر للجميع مادة إداريين واعيين لمسئولياتهم وقادرين على أدائها بما يحقق التنمية الاقتصادية والتطوير الاجتماعي يتم أيضا تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء وينتج الفرصة في الوقت المناسب لتنمية المواهب وترسيخ الايجابيات ونتائج والتقييم التي يجب أن يتم بناء عليها التدريج الوظيفي للأفراد واختبارهم موضوعياً لمثل المواقع القيادية

● **أسس تغير منظمة الإعمال**

تعريف التغيير بشكل عام هو تعديل مخطط أو غير مخطط فى الحالة الراهنة للمنظمة .وعليه فان التغيير إجمالا يعني تبديل أو تعديل المنظمة ككل أو بعض أجزائه أو مكوناتها نتيجة للتغييرات فى البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .

● **الأساليب الدافعة للتغيير في المنظمة**

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع إلى إحداث التغيير فى أجزائها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها، وأنه يمكن حل هذه المشاكل أو التواكب مع التغييرات المحيطة ما لم تحدث بعض التغييرات في أجزاء المنظمة الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها .

■ **التغيير في الأهداف :**

في حالة تغير أهداف المنظمة فان جميع مكوناتها ومتطلباتها وإجراءاتها وإعمالها تتغير ذلك لأن الأهداف على قاعدة وأساس ودليل لأداء وناتجة في المنظمة .

■ **استخدام أجهزة جديدة :**

وهذا يؤدي إلى تغيير في التكنولوجيا المستخدمة، وكذلك تعبر عن تغيير في الوسائل والأساليب في المنظمة .

■ ندرة قوة العمل :

النقص في القوى الموارد البشرية والتغير فى أنماطها وأنواعها يؤدي الي تغيير فى حجم الأداء وسرعته ونمطه ونوعه .

■ ضغوط الإفراد وتأثيراتهم على المنظمة

والإفراد الضغط هذه تؤثر على المنظمة وعلاقاتها مع المجتمع أو على المنظمات داخليا من حيث متطلبات الأداء وإجراءاته وبالتالي تحدث فيها تغييرات تخطيطية وتنظيمية وأدائية، ومن أمثلة جماعات الضغط /جمعيات حماية المستهلكين / جمعيات حماية البيئة / جمعيات حقوق الإنسان .......الخ. - الدمج :

عمليات الدمج الكامل والجزئي لمنظمة فى المنظمة أخرى تؤدى الى إحداث تغيرات جوهرية فى المنظمة واحتمال إلغائها كليا .

■ المنافسة :

تؤثر المنافسة ودرجتها بشكل مباشر على المنظمة من حيث توسيع أو تقليص نشاطها أو إعادة تنظيمها على وفق متطلبات المنافسة التي تواجهها المنظمة .

■ دوران العمل :

دوران العمل في المنظمة يؤدي إلى تقليص نشاطات المنظمة وضعف كفاءتها مما يتطلب منها تغيير بعض قواعد العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي وتوزيعاته في المنظمة والاختصاصات والمهام .

● مزايا تغيير المنظمة

1 - التغيير قد يكون داخليا وقد يكون خارجيا .

2 - التغيير قد يكون كاملا وقد يكون جزئيا .

3 - التغيير قد يكون مخططا (مقصودا) أو غير مخطط (عشوائي) .

4 - التغيير مستمر إلا انه بتفاوت فى درجته وتكراره بحسب الظروف البيئية وقوة تأثيرها على المنظمة .

5 - التغيير في المنظمة يأخذ أشكالا وأنماطا متعددة ومختلفة .

6 - التغيير ناجم عن حركية المنظمة وتفاعلها مع بيئتها كونها نوع من النظام المفتوح .

7 - لابد من مواجهة التغيير والتعامل أو التأقلم معه لضمان استمرارية المنظمة ولتحقيق الأمان والاستقرار لها .

- **التطوير التنظيمي و التغيرات**

هناك ثلاثة أنواع من التغيير حسب النمط وهى :

1 - **التغيير المتدرج :**

وهو الذي يبدأ من التغييرات البسيطة إلى التغييرات الأكثر صعوبة .

2 - **التغيير المرحلي :**

وهو الذي يتم فيه تجزئة الهدف العام من التغيير إلى أهداف فرعية أو ثانوية بحيث يمكن تحقيق الأهداف الفرعية كافة خلال الفترة الزمنية المحددة لخطة التغيير لعام .

3 - **التغيير الشامل :**

وهو التغيير الذي يشمل عناصر المنظمة الأساسية جميعها كالأفراد والجماعات والأهداف والهيكل التنظيمي والأساليب المتبعة فى العمل والتكنولوجيا مرة واحدة.

# المبحث الرابع:
# نظم المعلومات والهيكل الإداري للمنظمة

## نظم المعلومات والهيكل الإداري للمنظمة (1)

نستطيع أن نصنف نظم المعلومات التي تخدم المنظمات وتنظيماتها المتسلسلة الهرمية في اتجاهين أساسيين هما :

- النظم التي تخدم كل مستوى من المستويات التنظيمية الأربعة المتسلسلة إداريا .
- النظم الشمولية التي تتعامل مع هده المستويات الإدارية والهياكل التنظيمية .

بسبب وجود اهتمامات متباينة ومختلفة وكذلك تخصصات ومستويات هي الأخرى متباينة ومختلفة في المنظمة ،فإن هنالك أنواع من النظم هي الأخرى فيها نوع من التباين والاختلاف . ومن الجدير بالذكر هنا انه لا يوجد نظام معلومات منفرد واحد يمكن أن يزود كل المعلومات التي تحتاجها المنظمة .

ومن جانب آخر فإنه من الممكن تقسيم وتصنيف نظم المعلومات على أساس المستويات التنظيمية الأساسية التي تقدم لها الدعم ابتداءاً من المستويات الأدنى إلي المستويات العليا كالأتي :

1 مستوي العمليات والذي يمثل القاعدة الأساسية لحركة المنظمة ويشتمل علي إدارة عملياتها .

2 المستوي المعرفي والدي يشتمل علي العاملين في مجال البيانات والمعلومات والمعرفة .

3 المستوي الإداري والذي يشتمل علي إدارات المنظمة الوسطى

4 المستوي الإستراتيجي والذي يشتمل علي الإدارات العليا أو إدارات العملالإستراتيجي المنظمة .

1 – محمد عبدالله ابوعون، المعلومات الادارية وأثرها على بناء الهياكل التنظيمية للمنظمات ،ورقة بحثية مقدمة للمنظمة العربية للتنمية الادارية، المغرب، 12-2011/4/14

- **التنسيق العام لنشاط المعلومات: -**

تكون السياسة من أجل إنشاء ميكانيكية للتنسيق بين مصادر المعلومات والبيانات بمختلف المنظمات العامة والبحوث التعليمية لضمان تنسيق وانسجام نظم المعلومات القائمة وتجنب التكرار غير الضروري بالجهود والموارد المادية

- **ضمان الوصول إلي المعلومات :**

من أجل دعم وتنظيم وإدارة موارد المعلومات بالطرق التي تضمن الوصول السهل والتوزيع الفعال للمعلومات الملائمة والشاملة إلي مختلف المستفيدين وإلي جميع المؤسسات وأجهزة الدولة .

- تنمية الموارد البشرية .
- تكنولوجيا المعلومات والوسائل المساعدة .
- تقوم سياسة نظام المعلومات من أجل تشجيع ودعم وتطوير الكوادر كماً وكيفاً للإدارة الناجحة .
- تقوم سياسة المعلومات من اجل دعم التجارب وفق الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا الناشئة لمعالجة وتداول البيانات والمعلومات في سبيل تحسين الجودة .

**مراحل و خطوات التطوير في المنظمات**

- **أولا :** الإحساس بوجود مشكلة من خلال ظاهرة معينة .

والمحلل الدقيق هو الذي يفصل بين السبب والمشكلة والإغراض الخاصة بها، وعلاج المشكلة لن يتأتى طالما بقيت الأسباب، ولذلك يجب ان نجد علاجا للمشكلة وان تزيل الأسباب من الأصل .

- ● وهناك الكثير من مظاهر المشكلات التي تواجه المنظمات منها :
- أ – الانحراف .
- ب – الغياب .
- ج – الشكاوى .
- د – معدل الدوران المرتفع .

- ٥ – عدم الابتكار من جانب العاملين .
- **ثانيا:** الشعور بالحاجة للتطوير:

وهو شعور ينتاب الإدارة عندما لا يتضح علاج المشكلة بطريقة واضحة ومحددة .

- **ثالثا: تهيئة المناخ الملائم للتطوير:**

وذلك من خلال المقابلات والاجتماعات والكتيبات التي توضح أسباب التطوير وأهدافه .

- **رابعا: التحليل للتشخيص:**

وهو ما يتوقعه المجتمع من المنظمة ويتمثل في القوانين المعمول بها والتي لها علاقة بالمنظمة والعوامل الاقتصادية والثقافية والتعليمية

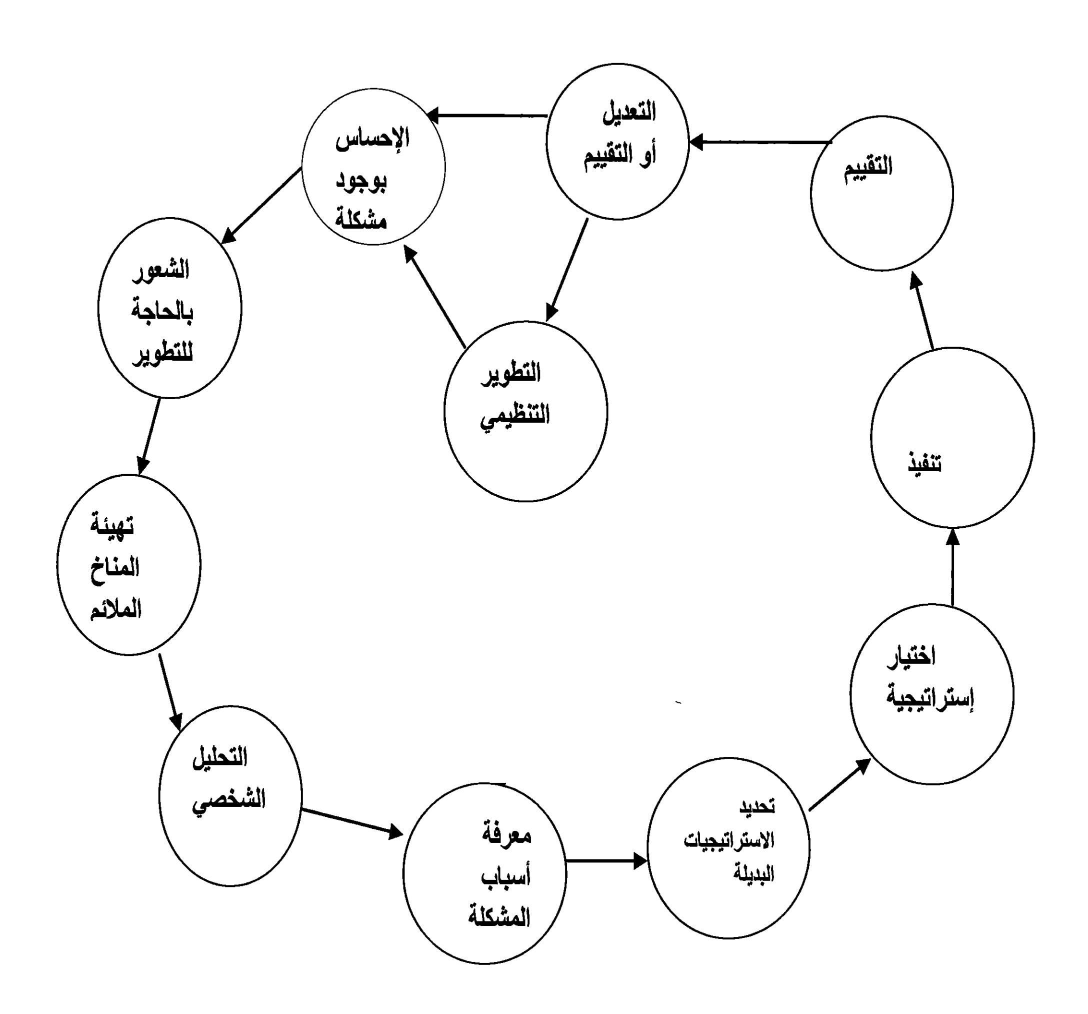
- **خامسا: معرفة الأسباب:**

لاشك أن التحليل الرباعي السابق يؤدى إلى معرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة المعروضة .

- **سادسا: تحديد الاستراتيجيات البديلة:**

بعد معرفة الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة فقد يوجد أكثر من حل لعلاجها .

- **سابعا: اختيار الإستراتيجية .**
- **ثامنا: تنفيذ الإستراتيجية .**
- **تاسعا: التقييم .**
- **عاشرا: التعديل والتغير في الإستراتيجية**




شكل رقم ( 13 ): مراحل التطوير في المنظمات .

● المصدر: عبد الرحمن توفيق . تطوير المنظمات للمدراء المشرفين . مركز الخبرات المهنية للإدارة . مصر . 1994 . ص( 15-16)

# الفصل الخامس

# (مدخل إلى المنظمات المصرفية)

■ المبحث الأول :

● مفهوم وأهمية الخدمات المصرفية

■ المبحث الثاني :

● أنواع وخصائص الخدمات المصرفية

■ المبحث الثالث:

● أهمية تسويق الخدمات المصرفية

■ المبحث الرابع:

● مفهوم تحديث وتطوير الخدمات المصرفية



لم تحظى الخدمات بشكل عام والخدمات المصرفية بشكل خاص باهتمام المتخصصين في مجال التسويق، ولقد كان التركيز على السلع فقط ولكن بعد التطور السريع الذي حدث في المجتمعات وزيادة التعقيدات فيها أدى الى زيادةِ الحاجة إلى الخدمات الصحية والتعليمية والمصرفية غيرها من الخدمات، وذلك نتيجة لزيادة الوعي لدى الأفراد وزيادة الدخل وزيادة العاملين، واتساع الرقعة الجغرافية التي ينتشر عليها هؤلاء الأفراد، مما دفع المنظمات المصرفية إلى دراسة حاجات ورغبات الأفراد ومحاولة تلبيتها لكي تتمكن من الصمود بوجه المنافسين، مما دفع بالمنظمات المصرفية إلى إتباع المفهوم التسويقي الحديث لكي تتمكن من توجيه اهتمامها للزبائن وتلبيه حاجاتهم من الخدمات المصرفية وتحديد السوق المستهدف .

أن دراسة وتحليل أراء العملاء الذين يتعاملون مع خدمات المصارف ومعرفة مدى رضاهم وتوقعاتهم عن الخدمات المصرفية ومقارنتها مع الخدمات المقدمة فعلا سيساعد في تحسين وتطوير مستوى الخدمات التي تقدم . (1)

1 – طلعت اسعد عبد الحميد، الادارة الفعالة لخدمة البنوك الشاملة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص 312

## المبحث الأول:
## مفهوم وأهمية الخدمات المصرفية

**مفهوم المنظمات المصرفية :**

لقد بدأت فكرة المنظمات المصرفية ( المصارف التجارية ) بظهور أشخاص لهم مكانتهم الاجتماعية أو الدينية كي يقوموا بالاحتفاظ بودائع (أمانات) في شكل سبائك أو مسكوكات ذهبية وفضية لأشخاص آخرين وذلك بدلا من الاحتفاظ بها في خزائنهم الخاصة لعدم قدرتهم على حمايتها من الضياع والسرقة على أن يحتفظوا بحقهم في سحب كل أو جزء من هذه الودائع في أي وقت يشاءون .

وبمرور الوقت وانتشار هذه العادة على نطاق واسع بدأت في الظهور فكرة « الصائغ « وهو تاجر في المعادن الثمينة ليقوم بهذه المهمة بدلا من رجال الدين أو الأشخاص العاديين، ولقد ترتب على تجميع كميات كبيرة من الذهب والفضة لدى الصاغه ولفترات طويلة نتيجة لعدم حاجة أصحابها إلى استردادها أن بدأ أولئك الصاغه في إقراض جزأ منها لإفراد آخرين ولمدد مختلفة وتقاضى عمولة على تلك القروض بالرغم من أن أولئك لم يكونوا المالكين الحقيقيين للذهب والفضة وما هم إلا وسطاء بين أصحاب هذه المدخرات والمقترضين لها .

ولقد وجد الصاغه بمرور الوقت أن أرباحهم من عمليات الإقراض فاقت أرباحهم من تجارتهم الأصلية ومن ثم اتجهوا إلى التخصص في هذا المجال وهو الإقراض وبذلك نشأت فكرة المنظمات المصرفية أو ما يعرف بالمصارف التجارية .

- فالمنظمات المصرفية أذا هي: وسيط مالي يتخصص في منح القروض القصيرة الأجل وتشكل الودائع التي يحتفظ بها الإفراد لديه المورد الأساسي لهذه القروض[1].
- ومن ناحية قانونية عرفت المنظمات المصرفية بأنها: جميع الخدمات المصرفية بما

1 () ميلود جمعة الحاسية . النقود والمصارف . الطبعة الثانية . كلية الاقتصاد /جامعة قاريونس .1990 .ص(48-49)

فيها قبول الودائع واستعمالها مع الموارد الأخرى للمصرف في الاستثمار كليا أو جزئيا بالإقراض أو بأية طريقة أخرى .[1]

**مفهوم الخدمات المصرفية :**

تقدم المنظمات المصرفية منتجاتها على شكل خدمات مصرفية، فالخدمة المصرفية كمنتج قابل للتبادل بين المنتج والمتمثل في المصرف التجاري والعميل فالخدمة كمفهوم: عبارة عن تصرف أو نوع من الأداء يقوم به طرف معين لمصلحة طرف أخر ويعد هذا النشاط في الأساس نشاط غير ملموس ولا يترتب عليه أي نوع من نقل الملكية كما لا يرتبط بالضرورة ببيع منتج مادي ملموس [2]

وتعتبر الخدمة المصرفية كمنتج العنصر الأساسي للمنظمات المصرفية وذلك لسببين:

1 : سبب وجود المنظمات المصرفية :

فالمنظمات المصرفية تمارس تقديم خدمات مصرفية متنوعة ومختلفة لإشباع رغبات عملائها وهذا مبرر وجودها . فإذا انتفى هذا التبرير فما داعي لوجودها في الأصل .

2 : الارتباط بقية الأنشطة التي يقوم المصرف بتقديم الخدمة المصرفية :

فالمنظمة المصرفية تخطط استراتيجيا للحفاظ على بقائها، والاستمرار في التنافس في السوق المصرفي من خلال حزمة الخدمات المصرفية التي تقدمها . إضافة إلى إن أداء الأنشطة الرئيسية التي تمارس في المنظمة المصرفية التجارية من تسويق وتمويل وإفراد وإنتاج، وتكاملية كل هذه الأنشطة مع بعضها البعض تدور في محور الخدمات المصرفية التي تقدمها المنظمة المصرفية .

وتعرف الخدمة المصرفية على أنها : إشباع حاجات العملاء عن طريق توصيل الخدمات المصرفية في الوقت والمكان والحجم والتكلفة المناسبة، عن طريق قبول الودائع وإعطاء القروض والسلف وتحقيق الائتمان والاستثمار .[3]

---

1 () اتحاد المصارف العربية . أدارة الائتمان وتقويم المخاطر . بيروت . 1986. ص12
2 () عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية - الطبعة الاولى، دار البيان للطباعة والنشر 1999 ص63
3 () محسن احمد الخضيرى - التسويق المصرفى - القاهرة - أتراك للنشر - 1999 - ص 207

**أهمية تسويق الخدمات المصرفية:**[1]

لم تحظى الخدمات بشكل عام والخدمات المصرفية بشكل خاص باهتمام المتخصصين في مجال التسويق، ولقد كان التركيز على السلع فقط ولكن بعد التطور السريع الذي حدث في المجتمعات، وزيادة التعقيدات فيها مما أدى زيادة الحاجات إلى الخدمات المصرفية والصحية وغيرها من الخدمات، وذلك نتيجة لزيادة الوعي لدى الأفراد وزيادة الدخل وزيادة العاملين واتساع الرقعة الجغرافية التي ينتشر عليها هؤلاء الأفراد، مما دفع المنظمات المصرفية إلى دراسة حاجات ورغبات الأفراد ومحاولة تلبيتها لكي تتمكن من الصمود بوجه المنافسين، مما دفع المنظمات المصرفية إلى إتباع المفهوم التسويقي الحديث لكي تتمكن من توجيه اهتمامها إلى الزبائن وتلبيه حاجاتهم من الخدمات المصرفية وتحديد السوق المستهدف.

لذلك يمكن إيجاز أهمية التسويق المصرفي فيما يلي:

1 - تقديم خدمات مصرفية تتناسب مع حاجات ورغبات العملاء والزبائن .

2 - الحفاظ على الحصة السوقية للبنك .

3 - الصمود بوجه المنظمات المصرفية الأخرى .

4 - التعرف على حاجات العملاء والزبائن للخدمات المصرفية .

5 - تحديد الأسواق المستهدفة .

6 - دراسة وتحليل سوق الخدمات المصرفية.

7 - تحديد المزيج الترويجي المناسب .

8 - تحديد الأساليب التوزيعية المناسبة للزبائن .

1 () بسام عيد - تعريف التسويق المصرفى - غزة - فلسطين - 2008 - ص 28

# المبحث الثاني :
# أنواع وخصائص الخدمات المصرفية

**أنواع الخدمات المصرفية:** [1]

تتعدد وتختلف الخدمات المصرفية التي تقدمها المنظمات المصرفية التجارية للأشخاص العاديين والاعتباريين، فمنها ما هو كلاسيكي وتقليدي ومنها ما هو متجدد وحديث وهناك من أطلق على الخدمات المصرفية أسم وظائف المنظمة المصرفية التجارية وأن تشابهت أو اختلفت هذه المسميات ألا أنها تصب في مجرى واحد .

أولا : الخدمات المصرفية التقليدية :

1 - قبول الودائع بأنواعها : ودائع تحت الطلب، ودائع التوفير، ودائع لأجل .

2 - خصم الكمبيالات والحوالات وإصدار خطابات الضمان .

3 - فتح الاعتمادات المستندية .

4 - شراء وبيع الأسهم والسندات والسبائك الذهبية والعملات الأجنبية .

5 - توفير الخزائن الخاصة لحفظ الممتلكات الثمينة .

6 - القيام بأعمال وكالات الاستثمار .

7 - منح التسهيلات الائتمانية : تسهيلات نقدية، تسهيلات غير نقدية .

9 - القيام بالتحويلات المحلية والخارجية .[2]

**ثانيا : الخدمات المصرفية الحديثة :**

1 - تقديم خدمات استشارية للمتعاملين مع المنظمة المصرفية : وهى اشتراك المنظمة المصرفية في إعداد الدراسات المالية المطلوبة للمتعاملين معها لدى أنشاء مشروعاتهم

1 () غسان غسان،إبراهيم على عبدالله، إدارة المصارف، دار الصفاء، طبعة أولى . 1993، ص 6
2 () الدسوقى أحمد أبوزيد، أدارة البنوك، القاهرة، 2000، ص 51

ويتم ذلك على أساس تحديد الحجم الأمثل للتمويل المطلوب، وكذلك طريقة السداد ومدى اتفاقها مع سياسة المشروع .

2 - ادخار المناسبات: تشجع المصارف المتعاملين معها أن يقوموا بالادخار لمواجهة مناسبات معينة مثل مواجهة نفقات موسم الاصطياف، أو الزواج، أو تدريس الأبناء في الجامعة .. الخ حيث تمنحهم تسهيلات ائتمانية خاصة تتناسب وحجم مدخراتهم كأن تمنحهم الحق في الاقتراض بشروط سهلة توازى ضعف مبلغ المدخرات مثلا عند حلول المناسبة المدخر من أجلها .

3 - البطاقة الائتمانية: وهى من أشهر الخدمات المصرفية الحديثة التي استحدثتها المصارف التجارية في الولايات المتحدة في الستينات من هذا القرن .

وتتلخص هذه الخدمة في منح الأفراد بطاقات تحتوى على معلومات عن أسم المتعامل ورقم حسابه، وبموجب هذه البطاقة يستطيع المتعامل أن يتمتع بخدمات العديد من المحلات التجارية المتفقة مع المصرف على قبول منح الائتمان لحامل البطاقة على أن يقوم بسداد قيمة هذه الخدمات للمصرف خلال خمسة وعشرون يوما من تاريخ استلامه فاتورة الشراء خلال الشهر المنصرم .

4 - خدمات الكمبيوتر: أخذت المنظمات المصرفية تستخدم العقول الالكترونية في كثير من نواحي النشاط فيها . فالمصارف قد تقوم بتزويد المتعاملين معها بكشوف موحدة شاملة تبين أوضاعهم المالية .

5 - أدارة ممتلكات وتركات المتعاملين مع المنظمات المصرفية: كثير ما يوصى الأثرياء في الولايات المتحدة المصارف بإدارة أموالهم وممتلكاتهم لأولادهم القصر بعد وفاتهم والى أن يبلغوا سن الرشد محددين للمصرف مجالات استثمار هذه الأموال وكيفية التصرف بالعوائد، وقد يتم ذلك أثناء حياة المالك ليريح نفسه من عناء الاستثمار وليستفيد من خبرة المصرف في هذا المجال وفى بعض الدول العربية مثل الأردن أصبح البنك الإسلامي للتمويل والاستثمار في وضع يتيح له القيام بمثل هذا العمل أذا طلب منه ذلك .[1]

1 ()1 - زياد رمضان، محفوظ جودة - الاتجاهات المعاصرة فى أدارة البنوك، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة . 2006، ص17-23

● **خصائص الخدمات المصرفية :**

تتميز الخدمات كمنتجات قابلة للتبادل ومنها الخدمات المصرفية بخصائص عامة تميزها عن المنتجات السلعية .

**أولا: الخصائص العامة للخدمات المصرفية**

1 - غير ملموسة: أن الخدمات المصرفية كمنتجات لا يمكن رؤيتها أو لمسها أو التعامل معها من خلال الحواس، فلا يمكن للعملاء أن يتسوقوا في الخدمات كما يتسوقوا في السلع، وبالتالي إن الخدمة المصرفية التي يقدمها المصرف هي في الأصل فكرة وليست سلعة مادية .

2 - التغاير ( عدم التجانس في الخدمة المصرفية ): لا شك أن الخدمة المصرفية تعتمد على أداء الإفراد العاملين في المصرف شأنها شأن أي نوع من الخدمات الأخرى، والأداء الإنساني متغير من وقت لأخر ومن موظف إلى أخر، ويحدث هذا التغير نتيجة عوامل نفسية وجسدية تؤثر على العميل والعاملين في المصارف مما يؤدى لحدوث تغير في مستوى أداء الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء . [1]

3 - تكاملية الإنتاج والتوزيع ( عدم الانفصالية ): الخدمة المصرفية تتميز بعدم إمكانية الفصل بين إنتاجها وتوزيعها، وهو ما يؤكد مبدأ التكاملية في أدائها . وهذا يعنى أنه لا يمكن فصل الخدمة عن الشخص الذي ينتجها أو الذي يستهلكها . [2]

4 - التلفية: الخدمات المصرفية والخدمات بصورة عامة لا تتلف كما تتلف السلع الاستهلاكية، إذ للسلع تاريخ معين لانتهاء صلاحيتها، كما وان الخدمة لا يمكن تخزينها أصلا وحضور العميل ضروري إذ أنه يشكل أحد عناصر الخدمة . [3]

**ثانيا: الخصائص الخاصة والمنفردة بالخدمات المصرفية :**

تنفرد الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية بخصائص تميزها عن تلك المقدمة من قبل منشآت الإعمال الخدمية الأخرى، وهذه الخصائص هي :

---

1 - طلعت أسعد عبد الحميد - ادارة البنوك - مرجع سابق - ص218

2 - ناجى معلا - أصول التسويق المصرفى - معهد الدراسات المصرفية - عمان - 1994 - ص 54

3 - 3 - Hands Combe. Banks" Management Hand Book , Op. Cit , page210

1 - تنوع وتعدد الخدمات المصرفية: أن الخدمات المصرفية في توسع مستمر على عكس منشات الإعمال الأخرى التي تقدم خدمة واحدة أو أكثر على الأقل، فقد بدأت المصارف بتقديم خدمة واحدة هي الإيداعات ثم تطورت لتقدم مجموعة أخرى من الخدمات غير المتجانسة فقد صحب الانتشار الجغرافي للمصارف التجارية وتباين وتجدد رغبات العملاء الحاجة إلى مزيد من أنواع جديدة من الخدمات المصرفية .

2 - ارتباط الخدمة المصرفية باسم المصرف المقدم للخدمة: ترتبط الخدمة المصرفية ارتباطا وثيقا بسمعة المصرف . فقد يستمر تعامل العملاء مع المصرف لفترات طويلة لإشباع رغباته من خدمات الودائع المتعددة أو الاقتراض، لذا تسعى المصارف لاستقطاب عملاء صغار السن حتى تطول هذه الفترة وزرع الولاء عند عملاء المصرف تجاه المصرف وخدماته خلال بدايات التعامل مع العملاء .[1]

3 - صعوبة التميز في الخدمة المصرفية: أن الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية متشابهة لحد كبير، فطبيعة العملية المصرفية معروفة وتتمثل في الحصول على الأموال من الأسواق ثم إعادة توظيفها في نفس الأسواق . وفى معظم الأحيان نجد إن إخبار العميل للمصرف الذي ينوى التعامل معه يكون مبنيا على أساس معايير معينة كالموقع والسمعة وجودة الخدمة، وأداء العاملين، وقدرة المصرف على تقديم خدمات متطورة، وهناك من أطلق على هذه الخاصية أسم ضعف الهوية .[2]

4 - فردية النظام التسويقي المصرفي: يتصف نظام التسويق المصرفي بخاصية منفردة وقد أنعكس ذلك على كثير من جوانب تسويق الخدمات المصرفية وطرق تأديتها، وإذا كانت المؤسسات الإنتاجية تعتمد في توزيع منتجاتها على نظام متعدد للتوزيع يتم من خلاله تحريك هذه المنتجات ماديا إلى الموزعين والوكلاء، فأننا نجد عكس ذلك في النظام المصرفي خلال فروعه المختلفة، ويمكن لإدارة المصرف هنا الوقوف على ردود فعل العملاء ومحاولة التعرف على توقعاتهم ورغباتهم .[3]

1 -طلعت أسعد عبد الحميد - إدارة البنوك - مرجع سبق ذكره - ص 219
2 -غازي الثلة - تسويق الخدمات المالية والمصرفية - مجلة المصارف والمال - العدد الثالث - 2006 - ص 37
3 -عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، القاهرة، دار البيان للطباعة والنشر 1999م، ص 54

# المبحث الثالث :
# مفهوم تحديث وتطوير خدمات مصرفية جديدة

**مفهوم تحديث وتطوير خدمات مصرفية جديدة**

لا يعنى مفهوم تحديث وتطوير الخدمات المصرفية أن هذه الخدمات المصرفية جديدة لدرجة متقاربة، إذ إن مفهوم تحديث وتطوير الخدمات يقع ضمن مجموعة متعددة بدء من تجديد الخدمة إلى تغيير الأسلوب وهى أقلها درجة، وعموما فان الخدمة بالنسبة للعميل تعتبر جديدة بما تؤثر هذه الخدمة على مدى الإدراك لدى العميل بأنها جديدة .[1]

أن تحديث وتطوير الخدمات المصرفية هو عبارة عن قرار استراتيجي تأخذه الإدارة العليا في المصرف لإشباع الرغبات المستجدة لعملائها الحاليين والمتوقعين، وتتمكن الإدارة من ذلك من خلال عملية التخطيط التي قد تكشف فرصا يمكن من خلالها أن يعزز المصرف موقعه التنافسي في السوق وزيادة حصته السوقية .

وتكون إستراتيجية تسويق الخدمات أكثر تحديدا للمداخل التي سيتنافس المصرف من خلالها ضمن الرؤيا الإستراتيجية الكلية للمصرف والتوجه الاستراتيجي الذي يتبناه المصرف عندما يقوم بتحديث وتطوير خدماته المصرفية الجديدة .

يقع مفهوم تحديث وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة ضمن المجموعات الخمس التالية: [2]

**أولا: ابتكار رئيس:**

وهى عبارة عن خدمات مصرفية جديدة تقوم لأول مرة في السوق المصري لم تكن معروفة من قبل، كبطاقات التسليف عندما قدمت لأول مرة .

---

1 ()2 - Philip Kotler. Marketing Management: Analysis, Planning Implementation and Control, OP.Cit., page:312

2 () Christover H love look, Managing Services: Marketing Operation and Human Resources, 2 - 1 nd.Ed., Englwood Cliffs: prentice Hall Inc., 1992, page: 54-55

**ثانيا: أعمال جديدة:**

وهى تمثل المصارف الجديدة المنشأة لتقديم خدمة مصرفية لسوق مستخدم من قبل منافسين آخرين، والتي تلبى الحاجة الأساسية الموجودة لدى نفس السوق فهي ليست جديدة على العملاء بل إن المصرف هو الجديد . وقد يتفوق هذا المصرف على منافسيه في السوق نتيجة للمزايا الموجودة فيه، أو أملا بانتقال العملاء إليه من مصارف أخرى .

**ثالثا: توسيع خط الخدمة:**

وذلك بأن يقوم المصرف بتحسين الخدمة الحالية ( تحديث الخدمة ) وإجراء تغيرات جوهرية على مزاياها، كتحسين في العملية المتعلقة بتقديم الخدمة . آلات الصرف، الربط الالكتروني ( استخدام الإدارة الالكترونية ) ..الخ بحيث تدرك من العميل بأنها مستحدثة أو جديدة .

**رابعا: تغيير نمط الخدمة:**

وهذا أبسط أنواع التحديث أو التجديد الحاصل في الخدمة الحالية وأكثرها تواضعا .

إن هذا التغيير ورغم بساطته يكون ملموسا ومشاهدا من قبل العملاء المتعاملين مع المصرف ومن الممكن أن يكون له تأثير هام على إدراك العملاء وعواطفهم واتجاهاتهم وبالتالي يؤثر على قدراتهم في الحصول على الخدمة سلبا أم إيجابا .

# الفصل السادس

# (الإدارة الالكترونية ودورها في تحديث وتطوير إدارة المنظمات )

■ المبحث الأول :

- المتطلبات اللازمة لقيام الإدارة الالكترونية بدورها في تحديث وتطوير إدارة المنظمات

■ المبحث الثاني :

- تكنولوجيا المعلومات والمنظمات المعاصرة

■ المبحث الثالث:

- دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هيكلة المنظمات المعاصرة

■ المبحث الرابع:

- الأساليب المستخدمة في تكنولوجيا العمل في المنظمات



# تمهيد

إن استخدام التكنولوجيا أصبح ضـرورة ملحة لكل المنظمات لما توفره الوسائل التكنولوجية من وقت وجهد وموارد مادية وموارد معنوية للمنظمات، لذلك يجب علي كل المنظمات مواكبة التغيرات التكنولوجية وتعريف العاملين في المنظمة بهده التغيرات حتى يستطيع التعامل معها لذلك كان جل اهتمام المنظمات أن تحيط العاملين بها بالبيانات الوافية التي تحوي الآثار المترتبة علي التعامل مع التكنولوجيا وذلك قبل التعامل الفعلي والتطبيق العملي، مما يوفر البيئة الملائمة لتدريب العاملين وتوجيه المراكز والدوائر والتنظيمات .

أصبح استخدام التكنولوجيا في العمل من المقومات الأساسية لنجاح التنظيمات الإدارية فالتغيرات والتحولات العالمية في أداء الإعمال تدفع التنظيمات إلى البحث عن أساليب عمل تواكب هده التحديات وتحافظ على بقائها واستمرارها، فالمنافسة الشديدة في ضوء هده التحولات أدت إلى ضرورة استخدام التكنولوجيا في أداء الإعمال، فعمل الإدارات يتطلب استخدام التكنولوجيا بصفة دائمة ومستمرة، والعمل دون استخدام هده الأساليب يجعل أداء هذه المنظمات دون المطلوب وبتكاليف عالية، إضافة إلى تراجع البناء التنظيمي لعدم قدرته على مواكبة المستجدات، فاستخدام التكنولوجيا يساعد التنظيمات الإدارية في السيطرة على البيئة المحيطة ويساعد كذلك على توجيه الجهود بما يكفل العمل على تحقيق الأهداف المرسومة وبالتالي تساهم الإدارة الالكترونية مساهمة فعالة في اتخاذ القرارات السليمة وتعمل على تسهيل وتبسيط المعاملات الإدارية . [1]

1 - لطفية على الكميشى، الادارة الالكترونية :استراتيجية ادارية لعصر المعلومات، ورقة مقدمة للمؤتمر العالمى الاول للادارة الالكترونية، طرابلس، 1-2010/6/4 .

# المبحث الأول

## المتطلبات اللازمة لقيام الإدارة الالكترونية بدورها فى تحديث وتطوير إدارة المنظمات

**المتطلبات اللازمة لقيام الإدارة الالكترونية بدورها فى تحديث وتطوير إدارة المنظمات** [1]

1 - البنية التحتيّة: إذ أن الإدارة الالكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب للبنية التحتيّة لا يقتصر على توفر أجهزة الحاسب وشبكة حديثة للاتصالات السلكية واللاسلكية القادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة و بين المؤسسات والمستفيد من جهة أخرى .

2 - التدريب و بناء القدرات: ويشمل تدريب كافة الموارد البشرية على طرق استخدام أجهزة الحاسب وإدارة الشبكات وقواعد البيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على استخدام الإدارة الالكترونية ونشر ثقافة استخدامها بشكل سليم .

3 - توفر مستوى مناسب من التمويل: بحيث يمكّن التمويل الحكومي من إجراء صيانة دورية والحفاظ على مستوى عالي من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الالكترونية على مستوى العالم .

4 - قناعة وإرادة الإدارة العليا : بحيث يكون هناك إشراف دقيق لتطبيق هذا المشروع وتقييم المستويات التي وصل إليها في التنفيذ .

5 - وجود التشريعات والتعليمات القانونية التي تسهل عمل الإدارة الالكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصداقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها .

6 - توفير الأمن الالكتروني والسرية الالكترونية على مستوى عالي لحماية المعلومات ولصون الأرشيف الالكتروني من أي عبث او تلاعب .

---

1 1 - احمد عبد الحسين الأمارة. بيئة ومتطلبات الادارة الالكترونية .جامعة الكوفة. www.it.kuirg.com

7 – وضع خطة تسويقية شاملة لترويج استخدام الإدارة الالكترونية وإبراز محاسنها وإقامة الندوات والمؤتمرات وحلقات المناقشة حول الموضوع لتهيئة المناخ المناسب للتعامل مع مفهوم الإدارة الالكترونية .

وهناك بعض العوامل المساعدة لنجاح الإدارة الالكترونية فى المنظمات ([1])

1 – التطوير المستمر لإجراءات العمل وتوضيحها للعاملين لأجل استيعابها وفهم أهدافها وتدوينها وتصنيفها .

2 – التحديث المستمر لتقنية المعلومات و وسائل الاتصال .

3 – تأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموارد البشرية كلاً حسب تخصصه .

4 – التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارات داخل المنظمة وترك الاعتبارات الشخصية .

5 – **تأمين سرية المعلومات للمستفيدين .**

**مساهمة الإدارة الالكترونية فى تحديث وتطوير الخدمات:** [2]

مع ظهور القدرات الهائلة لصناعة المعلومات ثم الانتقال إلى مرحلة اقتصاديات المعلومات وتغير الرؤية تماما، أصبحت المعلومات تمثل أكبر صناعة في العالم ويمكننا اعتبار المنتج النهائي هو المعلومات في صورتها الالكترونية والتي يتم تبادلها من خلال الشبكات عبر الحدود والبلاد، وأصبح تحديث وتطوير التعاملات الالكترونية ومنها الخدمات من مستلزمات نجاح منظمات الإعمال . حيث ينتظر

تغير المنظمة من هيكلها المتعلق بتقديم الخدمات والذي ظل لعقود متتالية دون تغيير حيث يقوم الموظفون بأداء وخدمة المواطنين من خلال المنافذ المخصصة لهم لتكون لدى المواطنين قناعة بأن هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها تحديث وتطوير الخدمات، وفى أطار تلك التحديات فان هناك ثمة استراتيجيات ساندة تشكل بمجموعها مراحل تتابعيه تحقق التحول المنشود إلى الإدارة الالكترونية والتي بدورها تساعد في تحديث وتطوير تلك الخدمات .

---

1 – طارق شريف يونس – دور المنظمة الرقمية والحكومة الالكترونية فى تحديث الإدارة العربية – طرابلس،15-17/2004 – ص155-

2 2 – احمد عبد الحسين الإمارة. الادارة الالكترونية وافاق تطبيقها . على الرابط: power_points/elec_mang.ppt

أولا : النشر الالكتروني: ويجب أن يسبق تلك المرحلة إعداد وتنفيذ خطة عمل كالأتي :

1 - تبسيط وتنميط النماذج المستخدمة لتأدية الخدمات .

2 - الإعلام المجتمعي عن بدء توفير تلك الخدمات من خلال وسائل الإعلام والندوات المتخصصة .

3 - إتاحة إمكانية مليء النماذج المجانية بعد طباعتها من شبكة الانترنيت وقبولها لدى جهات تأدية الخدمات .

ثانيا: تنفيذ المعاملات على شبكة الانترنيت: والهدف من هذه المرحلة هو إنهاء المعاملات أو جزء منها مباشرة من خلال شبكة الانترنيت أو شبكة الهاتف أو أكشاك الخدمة الجماهيرية ويتم ذلك بعدة أساليب مختلفة وفى تلك الحالة يجب الاتفاق أولا مع جهات تأدية الخدمة على قبول تلك الطريقة في إنهاء تلك المعاملات واستصدار القرارات التي تسير ذلك، ثم الاتفاق على مستوى الميكنة المطلوبة لكل خدمة وتطوير النظم التي توفر تلك الإمكانية مع ضرورة التأكيد على إتاحة القدر الملائم للسرية والخصوصية لكل خدمة على الشبكة .

- ويتضمن الأسلوب الأول ( النشر على شبكة الانترنيت ) من خلال بناء موقع يضم صفحات معلومات عن الخدمات المقدمة، وكل منها يختص بنوعية معينة من الخدمات وتشمل بالإضافة إلى المعلومات المنشورة لكل خدمة، صورة للنموذج المستخدم لتأدية تلك الخدمة والذي يمكن طباعته وملئه بعد الاتفاق مع الجهة المعنية.
- أما الأسلوب الثاني فيتلخص في نشر نفس الخدمات على من خلال شبكة الهاتف ولكن في صورة صوتية وباستخدام أرقام هاتف تتخصص لهذا الغرض، ويتطلب ذلك بناء قاعدة بيانات صوتية وإتاحتها لأكبر عدد من المشتركين في نفس الوقت .
- أما الأسلوب الثالث فهو استخدام أكشاك خدمات يتم توصيلها بشبكة الانترنيت لاستخدام الموقع المخصص لذلك على الانترنيت، أو من خلال استخدام اسطوانة مسجل عليها نفس البيانات ويتم قراءتها من خلال الجهاز، حيث يتم إطلاع المواطن لتفاصيل الخدمة وطباعة نماذجها لملأها والتوجه بها لجهة تأدية الخدمة لإتمامها .

4 - تكامل الإعمال لتحقيق الترابط الالكتروني: الهدف من هذه المرحلة هو تحقيق الربط الالكتروني الكامل بين قواعد البيانات المختلفة للإعمال الإدارية وإتمام جميع المعاملات والخدمات مباشرة من خلال ذلك الربط .على أن تتوافر لتلك القواعد إمكانية وجود شبكة اتصالات على أعلى درجة من الاستقرار وبما يضمن السرعة والسرية والأمانة في نقل المعلومات . وفى تلك الحالة يمكن إنهاء بعض الخدمات من خلال الهاتف مباشرة وهى الخدمة التي تستخدم البيانات الرقمية في إنهائها مثل العمليات المصرفية .

**ثالثا: تطبيقات الإدارة الالكترونية في العمليات المنظمية:** [1]

**أولا: التسويق الالكتروني :**

ازدادت الأهمية الإستراتيجية للتسويق في السنوات القليلة الماضية، إذ أصبح الاتجاه في التسويق هو استهداف الزبون وتميزه بشكل منفرد، ومن ثم مخاطبته شخصيا من أجل جذبه للمنظمة وتحقيق قيمة مضافة في ذلك، هنا يكمن التحدي في كيفية الحصول على المعلومات عن العملاء والتعامل معهم بانفرادية .

- مفهوم التسويق الالكتروني: يوصف التسويق الالكتروني عموما بأنه: إدارة تفاعلات العميل في بيئة معينة لخدمة منظمة أو شخص باستخدام تقنيات المعلومات فهو إدارة العلاقات بين المنظمة والعميل باستخدام تقنية المعلومات .

**ويتحقق التسويق الالكتروني عبر ثلاث وظائف هي :**

أ - التكامل: يقوم التسويق بكل العمليات الرئيسية كإجراءات البيع مع المنظمة والجهات الأخرى التي تتعامل معها .

ب - المقابلة: يسعى التسويق الالكتروني إلى تلبية احتياجات العملاء ومتطلباتهم وفقا لطاقات المنظمة الداخلية وتخطيط الإنتاج .

ج - الوسيلة: باستخدام التقنيات الحديثة فان التسويق الالكتروني يحكم الإطراف المختلفة مثل قسم المالية للمنظمة والمستثمرين الخارجيين، لفهم المؤشرات الضرورية لإدامة التفاعل بين العميل والمنظمة .

---

1 ()1 - عادل حرحوش ، آخرين - الإدارة الالكترونية (مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية ) - مرجع سابق - ص113-117

**ثانيا: عوامل نجاح التسويق الالكتروني:**

وتتمثل في آلاتي: تحقيق منفعة العميل - الإمكان المباشر في المحتوى والخدمات - ملاحظة الموقع على الويب - التكامل في العمليات الحالية والتنظيم - بلوغ دوافع أصحاب المصالح تحديد مواصفات المنتج المعقدة - مراعاة دقة تقييم المنتج - تكرار الشراء - قيمة المنتج متغيرات السوق - تكلفة التعليم - الثقة - الشركاء - جودة وسرية المعلومات - قيود الدخول .

**ثالثا: الإنتاج الالكتروني:**

تقوم المنظمات الالكترونية بتقديم منتجات أو خدمات للتسويق والبيع، ومن المعروف أن عملية الإنتاج تختلف باختلاف المنتج ( هل هو سلعة أم خدمة ؟ ). فإذا كان المنتج ملموسا، فان عملية إنتاجه تكون في العالم الفعلي والواقعي وتجرى عملية تسويقه وبيعه على شبكة الانترنيت وعملية التسليم تكون في العالم الواقعي أيضا .

أما إذا كان المنتج غير ملموس ( خدمة )، فهناك عدة أنواع للخدمات التي يجرى التعامل بها في عالم الالكترونيات مثل :

1 - خدمات تنتج خارج الشبكة ( في العالم الواقعي )، ويجرى تسويقها وبيعها وتسليمها على الانترنيت، مثل الخدمات المصرفية: فرواتب المتعاملين مع المنظمات المصرفية يتم إنتاجها داخل مبنى المنظمة ( تفريغها وتسويتها )، ثم يتم الاستفسار عنها أو سحبها من خلال موقع المنظمة على الانترنيت، أو عن طريق أكشاك خاصة بذلك .

2 - خدمات يجرى إنتاجها وتسويقها وبيعها على شبكة الانترنيت .

3-خدمات يجرى إنتاجها في العالم الواقعي، ويجرى التسويق لها على شبكة الانترنيت ويكون التسليم في العالم الواقعي .

# المبحث الثاني :
# تكنولوجيا المعلومات والمنظمات المعاصرة

**تكنولوجيا المعلومات والمنظمات المعاصرة**

المفهوم الشائع لمصطلح التكنولوجيا : – هو استعمال الكمبيوتر والأجهزة الحديثة ،وهذه النظرة محدودة الرؤية .

فالكمبيوتر نتيجة من نتائج التكنولوجيا، بينما التكنولوجيا التي نقصدها هي طريقة للتفكير وحل المشكلات، وهى أسلوب التفكير الذي يوصل الفرد إلى النتائج المرجوة أي أنها وسيلة وليست نتيجة، و أنها طريقة التفكير فى استخدام المعارف والمعلومات والمهارات بهدف الوصول إلى نتائج لإشباع حاجة الإنسان وزيادة قدراته.

ويعرفها البعض: بأنها « العلم الذي يعنى بعملية التطبيق المنهجي للبحوث والنظريات وتوظيف عناصر بشرية وغير بشرية فى مجال معين، لمعالجة مشكلاته، وتصميم الحلول العلمية المناسبة لها، وتطويرها، واستخدامها وإدارتها وتقويمها لتحقيق أهداف محددة» .

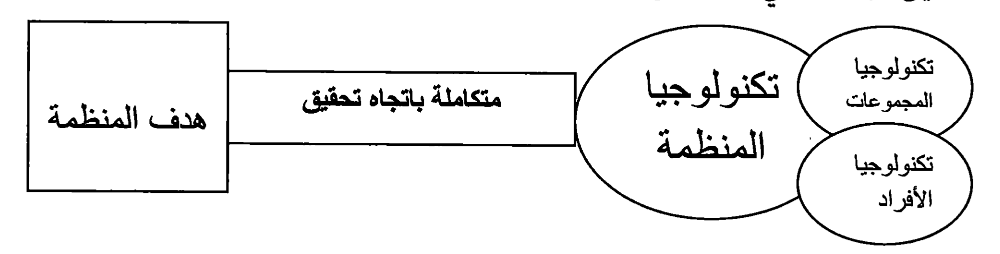
**التكنولوجيا في المنظمة تحتوى على المستويات التالية:**

الأول مستوى المنظمة ككل: ويقصد بها هنا تكنولوجيا الوسائل والأساليب الرئيسية والأساسية المستخدمة والمعتمدة في المنظمة كقاعدة شاملة لعمليات الإنتاج والأداء وتحديد الأساليب والإجراءات العامة لعمل المنظمة.

الثاني مستوي مجموعات العمل: ويقصد بالتكنولوجيا هنا الوسائل والأساليب الفرعية المهنية والفنية التي تحدد أساليب وإجراءات العمل للمجموعات المتخصصة في المنظمة.

الثالث مستوى الفرد: الوسائل والأساليب الفردية التي يستخدمها الأفراد لأداء عملهم للمهام المحددة لهم وتخصصاتهم في المنظمة وهى التكنولوجيا المتعلقة بالأداء الفردي للأعمال.

وهذه المستويات الثلاثة لابد أن تكون مترابطة ومتداخلة ومتكاملة مع بعضها البعض لتحقيق الهدف التي قامت من أجلة المنظمة.




**الشكل ( 14 ) يوضح مستويات التكنولوجيا في المنظمة وتكاملها في تحقيق الهدف**

**المصدر[1] عمر وصفي، وقيس عبد العلي: المنظمة ونظرية التنظيم**

**أهمية التكنولوجيا للمنظمة:**

كان الاهتمام الكبير نتيجة لبعض الخصائص الأساسية التي يمكن أن نورد منها ما يلي :

1 - معدل سريع في التحول والتطور وذلك راجع إلى تراكم المعلومات والمعرفة العلمية في مختلف المجالات .

2 - تركيز واضح علي الاستفادة من الطاقات الإنتاجية المتاحة إلي أقصي حد .

3 - وضوح الدور الحيوي لفكر الالكترونات ومحاوله استخدامها إلي ابعد حد .

4 - الاعتماد الكبير علي الحسابات الالكترونية ونظم المعلومات وتطبيق مفهوم النظم وعلم الاتصال والتحكم.

5 - تساعد علي توفير الوقت خاصة الإدارة العليا للتفرغ لواجبات أكثر أهمية .

6 - تساعد علي توفير قوة عمل فعلية داخل المنظمة.

10 - تساعد علي تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية .

أدوات التكنولوجيا المستخدمة في إدارة المنظمات :

الحاسب الإداري: يعد الجانب الآلي من أدوات التكنولوجيا الحديثة، حيث تدخل النظم الحاسوبية في تشغيل العديد من وسائل التكنولوجيا الأخرى لذا فإن الحاسب الآلي أهم الركائز الأساسية في مجال التطور الذي أثر أنماط إدارة شؤون المجتمعات الإنسانية ومنظماتها .

1 - عمر وصفى عقيلى، قيس عبد العلي: المنظمة ونظرية التنظيم ،

والحاسب الآلي أحد التقنيات التي ساهم الإنسان في اختراعها وتطويرها لتساعده على أداء الأعمال بصورة أفضل، ورفع مستوى كفاءة أداء الأنشطة، وتشير المصادر التاريخية إلى أن أول ظهور للحاسب الآلي الذي يعمل بالكهرباء كان في عام 1946 م بالولايات المتحدة الأمريكية .

يمكن أن تقدم الحاسبات حلول لبعض المسائل العلمية في حقل العلوم وتسهم في معالجة مسائل في حقل الإدارة ولكن سهولة المعالجة والسرعة ونوعية النتائج في سياق العمل تكون مختلفة في الغالب .

وتؤدي الحاسبات أدواراً مهمة في دعم الأنشطة المختلفة ذلك إنها تحقق السرعة والدقة في العمل خاصةً في مجال الحصول على المعلومات، وهكذا ينعكس إيجابياً على تحسين مستوى الأداء بالإضافة إلى المحافظة على آمن وسلامة المعلومات .

دور التكنولوجيا الحديثة في التخطيط الإداري للمنظمات :

يعتبر التخطيط الإداري من الوظائف القيادية الأساسية في الإدارة، حيث تختص الوظيفة بوضع خطط وأهداف للإدارة . التخطيط هو عبارة عن عملية تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل ثم وضع الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة والإمكانات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهـداف وكيفية استخدام هذه الأهداف وكيفية استخدام هذه الإمكانات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة .

إن عملية التخطيط تحتاج إلى معلومات من داخل المنظمة ومن خارجها وهذه المعلومات يتم معالجتها بواسطة التكنولوجيا الحديثة من خلال ما يعرف بنظم المعلومات الإدارية .

**ويمكن تقسيم هذه المعلومات إلى الأنواع التالية :**

- معلومات تتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة مثل القواعد الحكومية ومعلومات تتعلق بالمنافسين
- معلومات من داخل والهدف من هذه المعلومات التوصل الى تحديد نقاط الضعف في نظام المنظمة، والتنبؤ بالمبيعات ووضع الخطط المالية والسياسات الإستراتيجية ،كما تساعد على توضيح اتجاهات التحليل والأساليب المرتبطة بها وذلك لتحديد مجموعة البدائل والاحتمالات التي من خلالها يتمكن المديرون من صنع القرار

بأقل انحراف عند التنفيذ وتمكن التكنولوجيا الحديثة المديرون من توفير وتكريس جهودهم ووقتهم في الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة في الوقت المحدد

ان التكنولوجيا الحديثة لها تأثير على التخطيط من النواحي الآتية:

1 - توفير الحاسبات والإدراك المبكر للمشاكل المتوقعة والفرص المتاحة من خلال ما يستخرج من تقارير بواسطة الحاسب الآلي للحالات التي تتطلب تقويما بسبب التباين الكثير بين النتائج الفعلية المحتملة حسب الخطة الموضوعة .

2 - تساعد التكنولوجيا الحديثة الإداريين على تكريس وقت أكثر لعملية التفكير والتخطيط وتخلصهم من الوقت والجهد الذي يضيعونه في عملية البحث وتجميع البيانات وتصنيفها .

3 - تساعد التكنولوجيا الحديثة على سرعة الحصول على أجوبة للاستفسارات المطلوبة لاتخاذ القرارات المناسبة .

**المتغيرات التكنولوجية :**

تمثل المتغيرات التكنولوجية أحد المتغيرات الأساسية المكونة للبيئة الخارجية للمنظمة ،وتتمثل هذه المتغيرات بصفة خاصة في الاكتشافات العلمية واستخداماتها في عالم الصناعة فالمنظمات الصناعية في العهود السابقة استخدمت الفحم والماء كوسائل للطاقة، إلا أن اليوم الحديث عن مثل هذه الوسائل يعد ضرباً من ضروب الخيال التاريخي، فالكثير من المنظمات الإنتاجية في عصرنا اليوم تستخدم وسائل التقنية المتطورة لإدارة آلاتها مثل الطاقة النووية والشمسية وهذه المتغيرات تؤثر على المنظمة وأدائها في الصناعة التي تعمل فيها .

وبالتالي فان المنظمة "أي كانت " ليس بمقدورها تجاهل هذه التطورات وهذا يعني بان المنظمة لابد أن تبحث في مصادر الطاقة الحديثة المكتشفة وان تكييف ذاتها وفقاً للظروف التقنية المستجدة متى كان ذلك عاملا مؤثراً في بقائها في سوق الصناعة من عدمه .

فأساليب الإنتاج ينبغي أن تتطور وتتكيف تبعاً في العلوم التقنية المختلفة التي تحدث في عالم الصناعة ولتحقيق ذلك يفترض من المنظمة أن تتنبأ بخط سير هذه المتغيرات وبناء على هذا التنبؤ تغير المنظمة من خططها الإنتاجية وبرامج إعمالها وتواكب عملية التطور الجارية .

ولقد أعطت التطورات التكنولوجية فرص أوسع لنمو المنظمات وتحسين نوعية منتجاتها وزيادة حجم عملياتها الإنتاجية .

ومقابل ذلك فان ابتكار بعض التقنيات الجديدة أدت إلى قتل صناعات قديمة أخرى نتيجة عدم قدرة التقنيات القديمة على مواكبة الصناعات القائمة على التقنيات الحديثة.

فصناعة التلفزيون مثلاً: أدت الى اضمحلال صناعة الأفلام وكذلك الأمر لصناعة الطائرات والسيارات التي أدت الى ركود صناعة السكك الحديدية ولسؤ الحظ فان الاكتشافات التكنولوجية الحديثة لم تنمو بانتظام خلال الزمن .

ففي فترة تطور صناعة السكك الحديدية تم توجيه الكثير من الاستثمارات بالمنظمات الإنتاجية العاملة في هذه الصناعة، إلي حين اكتشاف وسيلة النقل الخاصة "السيارة ".

فأكثر الشركات العالمية نجاحاً اليوم، هي تلك الشركات أو المنظمات التي تتيح فيها عملية الإبداع والابتكار لمواكبة التطورات في المتغير التكنولوجي في عالم الصناعة .

**عصر العولمة:**

إن تكنولوجيا المعلومات تستمر في صياغة مستقبل الإنسان في القرن الحادي والعشرين وخصوصاً في النصف الأول منه ([1])

وتستمر هذه التكنولوجيا في التجدد والإبداع، حيث تؤثر سريعاً على منتجات الاستمرارية في الحاضر وقطيعة للماضي . والنهوض بالتطوير وأساليب الإدارة الحديثة بجميع مستوياتها بمقارنتها قديما وحديثا وفقا لمفهوم التطور والنمو التكنولوجي للإدارة المتجددة .

---

1 - المصدر المجلة الليبية للمعلومات والوثيقة 2004 «طرابلس / ليبيا »
2- ثابت عبد الرحمن إدريس - نظم المعلومات الإدارية فى المنظمات المعاصرة - الدار الجامعية - الإسكندرية.2005. ص139-147.

# المبحث الثالث :
# دور تكنولوجيا المعلومات
# في إعادة هيكلة المنظمات المعاصرة

**دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هيكلة المنظمات المعاصرة[2]**

لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات تغيرات جوهرية في المنظمة المعاصرة والتي جعلتها أكثر اعتمادا على المعرفة والتعلم واتخاذ القرارات من جانب العاملين كأفراد .

وفى حالة الإعداد الجيد للدخول في بيئة الإعمال المعاصرة المتغيرة والمعقدة فإننا نحتاج إلى فهم واضح للفكر الجديد في مجال الإعمال، وللقيام بذلك فانه من الضروري أن نقوم بدراسة واعية للعوامل الأكثر أهمية في تشكيل منظمات الإعمال وكذلك التغيرات المختلفة التي حدثت كنتيجة لهذه العوامل .

حيث تلعب المؤسسات دوراً هاما في إثراء وتقدم الحضارة كونها الأساس في إيجاد وتحريك عملية التطور في المجتمعات المعاصرة، فالمؤسسات هي التي تستخدم التكنولوجيا بشكل واسع وهي الأفضل والأكفأ على ممارسة عمليات التطوير بين الأفراد، فلا يمكن تصور مجتمع بدون هذه الشبكة الضخمة والمتنوعة من المؤسسات التي توفر السلع والخدمات للمجتمعات باعتبارها الأساس في استخدام وتوزيع الموارد الإنتاجية للأفراد .[1]

**أولا : العولمة:**

تعتبر العولمة أحد العوامل الأساسية التي أعادت تشكيل هيكل منظمات الإعمال في الوقت المعاصر، وهى نتيجة للعديد من العوامل والتي تشتمل على الخصخصة، وتخفيف القوانين الحكومية، وتحسين وسائل النقل بين دول العالم والتقدم المذهل لوسائل الاتصالات اللاسلكية وظهور الشركات متعددة الجنسيات .

**ثانيا : المنافسة:**

أصبحت المنافسة حقيقة ظاهرة وموجودة في كل مكان وبغض النظر عن نوع التجارة

1 - ندوة علمية حول واقع الادارة الالكترونية بالمؤسسات الليبية، مركب دار تليل السياحي، صبراتة، 30-11-2016

أو الإعمال حيث أن هناك العديد من منظمات الإعمال الأخرى عبر العالم والتي تنافس منظمات الإعمال المحلية في أي دولة . وبلغة أكثر وضوحا فأن العولمة ساعدت على

ازدهار المنافسة، ويمكن أن نلمس ذلك بوضوح في مجال العديد من الصناعات . مثل صناعة السيارات، والحاسبات الآلية، والأجهزة الالكترونية والبرمجيات وغيرها، كما تمثل تكنولوجيا المعلومات سببا أخر لزيادة شدة المنافسة فأدوات التكنولوجيا مثل: الانترنيت، والفاكس، وأرقام التليفون المجانية، ساعدت مشروعات الإعمال الصغيرة في التنافس مع الشركات الكبيرة الحجم وبالطبع فأن المنافسة تعتبر شيء جيد للمنافسين لأنها تعنى أسعار اقل وخدمة أفضل (جودة أفضل ) .

**ثالثا: المعلومات كمورد أساسي :**

تعتبر المعلومات المورد الرئيسي لأي منظمة أعمال خاصة عندما أصبحت المعرفة تمثل أحد مصادر القوة الإدارية، والمعرفة بالمنافسة والعملاء والأسواق لنجاح الإعمال وتميزها .

وأصبح المستهلكون ينفقون أموالهم على المنتجات والخدمات التي تتفق ورغباتهم وليس لمجرد إشباع حجاتهم مثل الطعام والكساء والسفر وغيرها .

ويتطلب ذلك من منظمات الإعمال القيام بتحول ضروري في التفكير وفى التسويق وفى بحوث المنتجات . فلم يعد ممكنا إلا إن تتخذ الإدارة في منظمات الإعمال قراراتها على أساس احتياجات الإفراد، ولكن يجب أن تستند هذه القرارات على المعلومات والمعرفة بالسوق من حيث ما يرغبه المستهلك في المنتجات التي تقدمها المنظمة . إن ذلك يحتاج بالطبع إلى جمع وتسجيل المعلومات حول رغبات السوق وإنشاء قاعدة ومخازن للبيانات، وهذه القواعد والمخازن للبيانات يمكن إن تحتوى على معلومات ذات قيمة حول خصائص ورغبات العملاء في السوق .

**رابعا: الاتصال عن بعد ومكان العمل الواقعي:**

يتم في العصر الحالي إعادة هيكلة العديد من منظمات الإعمال وفى إشكال متنوعة على أساس الحجم المناسب، والتفلطح الأفقي للهياكل التنظيمية، وإلغاء حواجز التقسيم إلى إدارات بالاعتماد على الوظيفة وفرق العمل الجماعي التي يتم تحديدها من خلال المنتج وخطط المنتجات والتعاقد الخارجي، والاتصال عن بعد أو الواقعية في مكان العمل .

وليس المهم هو ذلك الشكل أو الأسلوب الذي تتبناه منظمة الإعمال في إعادة الهيكلة ولكن الأكثر أهمية هو مدى قدرة الهيكلة الجديدة على أداء عمليات المنظمة بنجاح .

- مكان عمل واقعي: وهو مكان يعتمد على التكنولوجيا الحديثة وبدون حوائط أو حواجز ويعنى أيضا العمل في أي وقت وفى أي مكان وليس بالضرورة في المكتب في المنظمة، وكذلك الاتصال بالآخرين ذوى العلاقة بالعمل والحصول على المعلومات أو تقديم المعلومات من أي مكان .
- الاتصال اللاسلكي عن بعد : ويعنى الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الاتصال في مكان ما بخلاف الموقع الرئيسي .
- القائم على الاتصال: هو شخص ما يعمل في المنظمة سواء في موقع ما خارج المنظمة أو في المنزل أو عبر القمر الصناعي في جزء من الوقت، و في نفس الوقت يتم توصيله بالمكتب الرئيسي من خلال شكل ما من أشكال تكنولوجيا الاتصال.

خامسا: التجارة الالكترونية: إن التجارة الالكترونية تعنى أن المبادلات الالكترونية داخل الدولة أو خارجها عبر حدود الدول تتم عن طريق الانترنيت . وهى تتم بين الأفراد والحكومات والمنظمات، وجدير بالذكر أن العشرة سنوات الماضية قد شهدت حجم كبير من التجارة الالكترونية وكان النصيب الأكبر منها لصالح الدول ذات التقدم التكنولوجي في المعلومات والاتصالات عن الدول النامية التي لا تتمتع بهذه الصناعة المتقدمة .

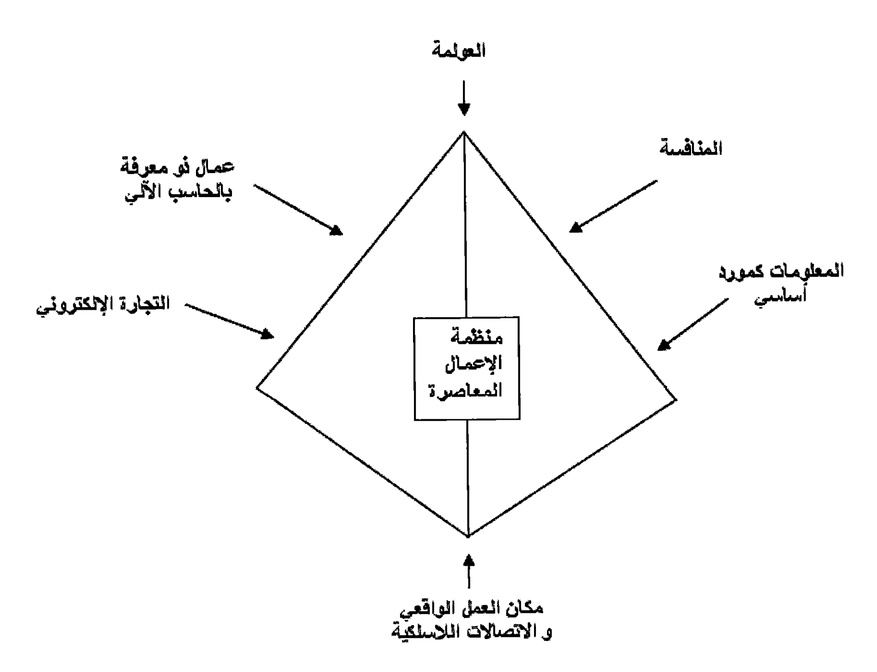
وتعتبر التجارة الالكترونية من الأفاق الجديدة في دنيا الإعمال، ويمكن الإشارة هنا إن ندرك إمكانياتها ودورها الحيوي والمذهل في هذا المجال في وقتنا المعاصر وبالفعل فأن تكنولوجيا المعلومات التي في مقدمتها الانترنيت استطاعت أن تربط ألاف من المنظمات في شبكة واحدة عالمية، واستطاعت أن توفر القاعدة اللازمة للعديد من الأسواق الالكترونية.

ويمكن القول أن هناك حاليا أنواع كثيرة جدا من السلع والخدمات التي يتم الإعلان عنها وتسويقها وشرائها على مستوى العالم باستخدام شبكة الانترنيت كسوق الكتروني عالمي .

ولقد أصبحت منظمات الإعمال مجبرة على توفير المطبوعات والإعلانات والكتالوجات ونماذج طلب الشراء أو التوريد، وطريقة الدفع على موقع عالمي على الانترنيت .

وأصبحت أيضا جميع المنتجات حاليا متاحة على مواقع الانترنيت بما في ذلك الزهور والمراجع العلمية والعقارات، والملابس والأجهزة الالكترونية، ومستحضرات التجميل، والخدمات المصرفية، والخدمات السياحية وغيرها . ويرى « لودن « أن توافر الانترنيت على المستوى العالمي لإغراض التبادل والمعاملات بين المشترين والبائعين، كان بمثابة الوقود اللازم لنمو وازدهار التجارة الالكترونية .

ومما لا شك فيه انه مع استبدال الإجراءات اليدوية المعتمدة على الورق بالبدائل الالكترونية ومع استخدام تدفقات المعلومات بأساليب جديدة وديناميكية فان التجارة الالكترونية استطاعت أن تزيد من سرعة أوامر الطلب، والتسليم، والدفع للسلع والخدمات، وفى نفس الوقت يؤدى ذلك إلى تخفيض عمليات التشغيل وتكاليف التخزين لدى منظمات الإعمال .[1]




شكل رقم ( 15 ) العوامل الأساسية التي ساهمت في تغيير هيكلة وفكر منظمات الإعمال

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس – نظم المعلومات الإدارية فى المنظمات المعاصرة

1 () فريد النجار وآخرون – التجارة والإعمال الالكترونية المتكاملة فى مجتمع المعرفة – الدار الجامعية – الإسكندرية-2006 - ص 115

## تكنولوجيا المعلومات و الإصلاح الإداري لمنظمات الإعمال [1]

تعتمد مساهمة المعلومات في كافة أعمال وأنشطة المنظمة على جودة هذه المعلومات فإذا كانت جودة هذه المعلومات اقل من المستوى المطلوب فإن مستخدم هذه المعلومات خطر إذا اعتمد عليها في اتخاذ القرار . أو قد يؤدي استخدام هذه المعلومات إلى مشاكل أخرى في الإدارة وللمساعدة في فهم وتقييم قيمة المعلومات يمكن تحديد عدة خطوات تؤخذ في الاعتبار عند

**بداية الإصلاح الإداري لمنظمات الأعمال :**

1 - إعادة النظر في بيئة الإدارة العامة بهدف تحديثها .

2 - رعاية العنصر البشري وتحديثه انطلاقاً من شئونه الذاتية وحسن اختياره واعداه وتدريبه

3 - تحديث أساليب العمل بما يكفي لتبسيط إجراءاته وإلغاء ما يلزم له من تلك الإجراءات .

4 - إيجاد الوسائل الكفيلة بالحد من المباشرة مع الجمهور في الإدارات العامة التي تؤمن خدماته

5 - دعم هذه الأساليب بوسائل العمل الكفيلة بانجاز معاملات الجمهور بأقل وقت ممكن وأدنى كلفة ممكنة .

6 - تهيئة الأمكنة الملائمة لاستيعاب الموظفين في مناخ عمل ملائم .

7 - تطوير وتفصيل نظام المسئولية المسلكية .

ولقد أعطت التطورات التكنولوجية فرص أوسع لنمو المنظمات وتحسين نوعية منتجاتها وزيادة حجم عملياتها الإنتاجية . ومقابل ذلك فان ابتكار بعض التقنيات الجديدة أدت إلى «قتل » صناعات قديمة أخرى نتيجة عدم قدرة التقنيات القديمة على مواكبة الصناعات القائمة على التقنيات الحديثة .

1 - محمد عبدالله ابوعون، تكنولوجيا المعلومات وتحديث الإدارة فى معالجة التسيب الاداري، المؤتمر السنوي الحادي عشر للمنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر 3-2010/7/5

# المبحث الرابع:
# الأساليب المستخدمة في تكنولوجيا العمل في المنظمات

**الأساليب المستخدمة في تكنولوجيا العمل في المنظمات** [1]

تلعب بيئة التنظيم دور كبير في استخدام تكنولوجيا العمل فالبيئة تتضمن كل العوامل المادية والاجتماعية الموجودة داخل المنظمة حيث تتكون هده البيئة من القواعد والإجراءات ونوعية التكنولوجيا والبناء الرسمي والغير رسمي وأنماط القيادة والاتصال وظروف العمل المادية والمعنوية، لذلك تساعد هده البيئة على تشجيع وتسهيل أو إعاقة استخدام درجة عالية من التكنولوجيا، وقد تؤثر على الأساليب والأنماط المستخدمة في تكنولوجيا العمل وتتمثل هده الأساليب في :

**أولا: المكتب النموذجي :**

أصبح التسابق نحو استخدام التكنولوجيا، ظاهرة تتميز بها المنظمات الإدارية الحديثة رغبة في إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف في أجواء تنافسية شديدة، فالمكتب النموذجي هو احد أساليب التكنولوجيا الحديثة التي تسعى التنظيمات إلى تحقيقه لأنه يحوى أنظمة المعلومات والأجهزة والابتكارات الجديدة مثل الذكاء الصناعي الذي يوفر للمدير جميع ما يحتاجه من معلومات وبأسرع وقت ممكن .

ففي ظل هده الأساليب فإن أجهزة الحواسيب سوف تستقبل من الإفراد المعلومات وتقوم بدراستها وتحليلها ويعمل المكتب النموذجي على التخلص من حالة الجمود والخوف من المستقبل عن طريق الأتي :

- إشراك العاملين في تصميم البرامج وذلك لرفع روحهم المعنوية .
- توفير البيئة التنظيمية المرنة لمواكبة التغيرات الجديدة والمستقبلية .

---

1– موسى اللوزى.التنظيم وأجرءات العمل. الطبعة الثانية. دار وائل للنشر الجامعية.الجامعة الاردنية.2007.ص152–156

**ثانيا: الشبكات العصبية :**

وهي من الأساليب الحديثة التي تم استخدامها في بداية الثمانينات رغبة في الوصول إلى الأهداف المرسومة وبأقل التكاليف، فقد لجأت بعض المنظمات لتقليص أساليب العمل المحاسبي التقليدي واستخدام ما يعرف بالمحاسبة العصبية .

وهي تعمل بأساليب قريبة من الأساليب والآليات التي يستخدمها العقل البشري حيث تتمتع بالكثير من الصفات والمزايا الشبيهة بالإنسان، فهي شبكات يتم استخدامها دون الحاجة لأن تقوم بأداء إعمالها بناء على برامج وأنظمة محددة، بل يمكنها التعلم من التجربة وتقوم بتحليل كميات كبيرة من البيانات المعقدة إضافة إلى التحليل والتخطيط و التنبؤ المستقبلي، فهي تستطيع تصحيح الأخطاء والانحرافات وتجاوز المعضلات في المواقف المعقدة والصعبة وبدرجة تفوق قدرة الإنسان العادي .

**ثالثاً: العنقدة .**

هي احد أساليب تكنولوجيا العمل التي يتم استخدامها للتقليل من التكاليف حيث تستخدم لمعالجة الأعطال والفشل في عمل شبكات الأجهزة والمعدات التكنولوجية .

فأجهزة الكمبيوتر العملاقة التي تقوم بعمليات معالجة البيانات بسرعة اعتمادا على جهود الخبراء في توفير البيئة اللازمة لأداء هده الأجهزة، الأمر الذي يجعل التكاليف عاليه جدا لهده الأسباب اتجهت المؤسسات التي تستخدم هده الأجهزة إلى الاعتماد على ما يعرف بالا نظمه المفتوحة التي تؤدي إلى توفير حلول جزئيه تعتمد على إيصال الأجهزة يبعضها البعض وبشكل يؤدي الإعمال بالمشاركة ومعالجة البيانات والمعلومات بصورة أوتوماتيكية، فادا تعرض احد الأجهزة ألموصله لعطل فإنه يقوم بتحويل ما يقوم به من عمل إلي الجهاز الأخر دون تدخل العنصر البشري . فالعنقدة هي أجهزة كمبيوتر موصولة يبعضها تعمل بشكل جماعي مكونة نظاماً واحداً يهدف إلي تحقيق الوفرة والأداء الفعال .

**رابعاً: البطاقات الذكية :**

وهي بطاقات بلاستيكية مزودة بمعالجات صغيرة ولها ذاكرة ذات قدرات عالية وقد استخدمت في أوروبا لتخزين السجلات المالية والسيولة النقدية والعمل علي توفير هوية

شخصية إلكترونية أمنة وتعتمد هده التكنولوجيا في أداء عملها علي رموز من الصعب التعرف عليها للغير، مما يوفر درجة حماية عالية للمنظمات .

**خامسًا: الاستثمار عن بعد :**

في ظل هدا الأسلوب يستطيع الأفراد العمل من منازلهم وتأدية واجباتهم بشكل يؤدي إلي زيادة الإنتاجية، وفي هده الحالة يدخل الكمبيوتر بمختلف أنواعه في أداء الأعمال ويجب توفير قناتين للاتصال إحداهما لنقل البيانات والمعلومات والأخرى لنقل الصوت ويعتبر تركيب مثل هده الشبكات أقل تكلفة من المساحات التي تستخدم لتوفير المكاتب في المدن .

**عوامل نجاح إدارة الأعمال الإلكترونية في المنظمات**

على المسئولين في المنظمات الذين يرغبون التحول إلى الإدارة الإلكترونية انب أخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المنظمة ومن أهمها:[1]

1 - وضوح الرؤية الإستراتيجية للمسئولين في المنظمة. والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير.

2- الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمنظمة.والبعد عن الاتكالية والارتجالية في معالجة الأمور.

3 - التطور المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها، وفهم أهدافها، مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها.

4 - التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلاً حسب اختصاصه .

5 - التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال.

6 - تأمين سرية المعلومات للمستفيدين.

7 - تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية.

8 - الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.

9-التعاون الايجابي بين الأفراد والإدارة داخل المنظمة وترك الاعتبارات الشخصية.

**الجوانب الأخلاقية لتكنولوجيا المعلومات:**[2]

لقد أدت تكنولوجيا ونظم المعلومات إلى نشؤ مشاكل فريدة لكل من الإفراد والمجتمعات نظرا لأنها خلقت فرصة التغيير الاجتماعي، وقد استطاعت تكنولوجيا المعلومات أحيانا أن تدفع المجتمع نحو التغيير بطريقة مسئولة، وفى ظل تزايد الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات ظهر الاتجاه نحو اللامركزية في التنظيمات ومع تزايد اختراق خصوصية

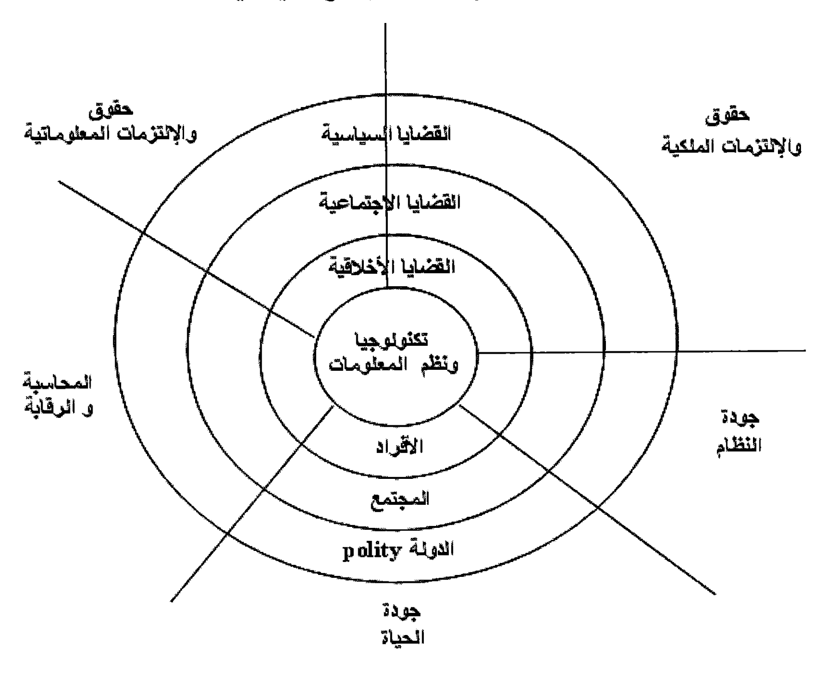
1 - محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 70

2 () منال محمد الكردى وجلال ابراهيم العبد.مقدمة فى نظم المعلومات الادارية (النظرية.الادوات.التطبيقات)الدار الجامعية.جامعة الاسكندرية.ص389-391

الأفراد، واختراق المنافسة للأسواق المحلية، وما يترتب عليها من تزايد للبطالة وظهور جرائم جديدة في المنظمات مثل السطو ألمعلوماتي وهو ما يتطلب ابتكار مزيد من أدوات ووسائل الرقابة والحماية .

ولم تكن تكنولوجيا المعلومات هي التكنولوجيا الوحيدة التي صاحبها تغيرات اجتماعية حادة، فقد صاحب ظهور آلات البخار، والكهرباء، والتليفون فرص للتغيير الاجتماعي وقد تركت أثارها على التصرفات الفردية أيضا، كما صاحب التغيرات التكنولوجية في نفس الوقت تهديدات تضمنت إعادة توزيع السلطة والأموال والحقوق والالتزامات، وبالمثل فان تكنولوجيا المعلومات سوف ينتج عنها خاسرون ورابحون .

والسؤال الذي يثار في هذا الصدد: ما هي التصرفات والسلوكيات الأخلاقية الحاكمة لتلك التغيرات في تكنولوجيا المعلومات ؟ والإجابة على هذا السؤال يتم من خلال استعراض نموذج للتفكير في القضايا الأخلاقية والاجتماعية والسياسية .




**شكل رقم ( 16 ) نموذج للتفكير في القضايا الأخلاقية والاجتماعية والسياسية**

المصدر: 1 - منال محمد الكردي وجلال إبراهيم العبد - مقدمة فى نظم المعلومات الإدارية - (النظرية - الأدوات - التطبيقات ) - الدار الجامعية - جامعة الإسكندرية - ص389-391

ويشير النموذج السابق إلى وجود خمسة أبعاد تتمثل في الأتي :

1 - **الحقوق والالتزامات المعلوماتية:**

يقصد بالحقوق المعلوماتية ما يحوزه الإفراد أو التنظيمات من معلومات تخصهم، وهنا يثار العديد من التساؤلات عن ما يجب أن يحوزه الإفراد والتنظيمات من معلومات، وكيف يمكن للإفراد والتنظيمات حماية هذه المعلومات ؟ وما هي الالتزامات للإفراد والتنظيمات بشأن هذه المعلومات ؟ .

2 - **حقوق الملكية :**

يناقش هذا البعد كيفية حماية الملكية الفكرية في المجتمعات الخدمية التي يطلق عليها المجتمعات الرقمية، ومتى يتم تجاهل هذه الحقوق ؟ .

3 - **الرقابة والمحاسبة :**

يناقش هذا البعد الإطراف التي لها الحق في المحاسبة عن الأضرار التي يمكن أن تلحق بالأفراد والمجتمعات، وكيف تصان حقوق الملكية ؟ .

4 - **جودة النظام :**

يناقش هذا البعد المعايير الواجب توافرها في البيانات والنظم لكي يتم حماية حقوق الأفراد والحفاظ على أمن وأمان المجتمعات .

5 - **جودة الحياة:**

يناقش هذا البعد أيضا القيم وكيفية الحفاظ عليها في ظل المجتمعات الحديثة والتي يطلق عليها المجتمعات المعتمدة على المعرفة، وما هي المؤسسات والتنظيمات التي يجب حمايتها من التشويه ؟ وما هي القيم الثقافية التي يجب دعمها من خلال تكنولوجيا المعلومات ؟ .

# قائمة المصادر المراجع

## المراجع العربية :

- ابوبكر الهوش: الحكومة الالكترونية( الواقع والأفاق ) الطبعة الأولي، طرابلس، 2006
- أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، 2003
- احمد محمد غنيم: الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الإدارة للبحوث والتدريب، مصر، 2009
- احمد محمد غنيم: التسويق والتجارة الالكترونية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع مصر، 2011
- افريام توربان، جيمس ويترب ( مترجم ) تقنية المعلومات فى دعم ادارة الشركات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002
- الدسوقي أحمد أبوزيد: أدارة البنوك، القاهرة، 2000
- أندرو سيزر لاتي: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض 1991
- - بسام بن عبد العزيز الحمادي: الحكومة الالكترونية ( الواقع والمعوقات )، 2004
- بسام عيد: تعريف التسويق المصرفي، غزة، فلسطين، 2008
- برايان هوبكنز، جيمس ماركهام: الإدارة الاليكترونية للموارد البشرية ( مترجم )، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة الطبعة العربية 2008
- ثابت عبد الرحمن إدريس: نظم المعلومات الإداريـة فى المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية ،الإسكندرية.2005
- دراكر بيتر: الإدارة للمستقبل (التسعينات وما بعدها) الدار الدولية للنشر والتوزيع مصر، كندا 1994م
- زياد رمضان، محفوظ جودة: الاتجاهات المعاصرة في أدارة البنوك، دار وائل للنشر الطبعة الثالثة 2006 .
- سامية فهمي: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية . 1981

- سعد غالب ياسين وبشير عباس العلاق: الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006
- سيد الهوا ري: الإدارة ( الأصول والأسس العلمية ) . القاهرة . 1976
- شائع بن سعد مبارك.: مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية 2006
- طارق عبد الرؤوف: الإدارة الالكترونية نماذج معاصرة، دار السحاب، الطبعة الأولى مصر 2007
- طلعت اسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لخدمة البنوك الشاملة، مكتبة عين شمس القاهرة، 1998
- عادل حرحوش وآخرون: الإدارة الالكترونية (مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية ) منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2007
- عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . الدار الجامعية للطباعة والنشر . بيروت . 1984
- عبد الباري إبراهيم: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، جامعة الإسراء الأهلية عمان الأردن، 2003
- عبد الستار العلي و آخرون: مدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة ، عمان الأردن
- عبد الرحمن توفيق . تطوير المنظمات للمدراء المشرفين . مركز الخبرات المهنية للإدارة مصر . 1994
- عبد الفتاح بيومي حجازي: النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية، شركة جلال للطباعة، مصر، 2003
- عبد الله علي: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999
- عصام عبد الفتاح مطر: الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، العراق 2009
- علاء عبد الرزاق: نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولي، الأردن 2005
- علاء عبد الرزاق وآخرون: الإدارة الالكترونية، وائل للنشر، عمان الأردن، 2008
- علي السلمي: إدارة التميز، دار النشر المسيرة ، الأردن . 2006
- علي الحبيبي، الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة
- على حسيم الطائي: الحكومة الالكترونية وافاق تطبيقاتها فى العراق، العراق، 2005
- علي سيدي الصاوي: نظرية الثقافة (عالم المعرفة )، مترجم، القاهرة، 1995
- عمر احمد وآخرون: الإدارة الالكترونية (مدخل إلي الإدارة التعليمية الحديثة ) دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي، عمان 2013

- عمر وصفى عقيلى، قيس عبدعلى المؤمن: المنظمة ونظرية التنظيم، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق 1999
- عوض بدير الحداد: تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، دار البيان للطباعة والنشر 1999
- غسان غسان، إبراهيم على عبدالله: إدارة المصارف، دار الصفاء، طبعة أولى . 1993
- فريد النجار وآخرون: التجارة والإعمال الالكترونية المتكاملة في مجتمع المعرفة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006
- فوزي حبيش: الوظيفة العامة وإدارة شئون الموظفين، دار النهضة العربية للطباعة لبنان، بيروت 1991
- فليب أتكنسون: إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح النعماني، سلسلة إصدارات بمبك 1996 الجزء الأول، مصر
- فهد ناصر ألعبود: الحكومة الالكترونية بين التخطيط والتنفيذ، السلسة الثانية، السعودية، 2005
- محسن احمد الخضيرى: التسويق المصرفي، أتراك للنشر، القاهرة 1999
- محمد الصيرفي: الإدارة الالكترونية، دار الفكر الجامعة، الطبعة الأولي، مصر 2007
- محمود القدوة: الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع الطبعة الأولي، الأردن 2010
- محمد حربي حسن: علم المنظمة، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل 1989
- محمد سمير احمد: الإدارة الالكترونية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان 2009
- مصطفى يوسف: الحكومة الالكترونية ( في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة ) درا رسلان، اللاذقية 2009
- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد: مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (النظرية.الأدوات. التطبيقات)الدار الجامعية . جامعة الإسكندرية
- موسى اللوزى: التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر الجامعية الجامعة الأردنية 2007
- ميلود جمعة الحاسية: النقود والمصارف، الطبعة الثانية، كلية الاقتصاد / جامعة قاريونس . ليبيا 1990
- ناجى معلا: أصول التسويق المصرفي، معهد الدراسات المصرفية، عمان 1994
- نادية أيوب .: الإدارة الإلكترونية (الإدارة والمتغيرات الجديدة )، 2004

- نجم عبود نجم: الإدارة الالكترونية ( الإستراتيجية والوظائف والمشكلات ) دار المريخ للنشر، الرياض 2004
- نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية ( المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات) الوراق للنشر، الطبعة الثانية، الأردن 2008
- نصر محمد عارف: (الحضارة، الثقافة، المدنية.)، دراسة لسيرة المصطلح ودلالة المفهوم، الدار العالمية للكتاب الإسلامي والمعهد العالمي للفكر الإسلامي، الطبعة الثانية، الرياض 1995
- ياسين غالب ياسين: الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث السعودية 2005

ثانيا: الرسائل والمؤتمرات العلمية

- احمد عبد الحسين الأمارة: بيئة ومتطلبات الإدارة الالكترونية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات، جامعة الكوفة 2006
- أحمد سيد مصطفى: الأسعار الثقافية السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير المؤتمر السنوي الثاني لإستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، القاهرة: مركز وايد سيرفيس 1992
- ابوبكر محمد الهوش: الحكومة الالكترونية، ورقة مقدمة فى الندوة المعلوماتية والإدارة الكونية، المعهد الوطني للإدارة، طرابلس . 17-2002/9/19 .
- أحمد ناصف: ندوة عن منهجية التخطيط المنظومي نحو الحكومة الإلكترونية في إطار المؤتمر الدولي للإدارة عن بعد والتجارة الإلكترونية، القاهرة، مصر 2003
- احمد عزت سليم: الثقافة الرقمية في إطار التغيرات الاجتماعية والقيم الإنسانية 12/ 2008/10
- العوض احمد محمد: الإدارة الالكترونية ( المفاهيم - السمات - العناصر )، المؤتمر العلمي الأول للإدارة الالكترونية، طرابلس ليبيا، 1-2010/6/4 .
- حسين شذى: الإدارة الالكترونية فى العالم العربي، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي الأول لتكنولوجيا المعلومات والتنمية الإدارية، مصر 1-4 /2004
- صهيب عوض: حالة دراسية عن ثقافة المؤسسة، أبحاث عن الإدارة العامة فى فلسطين، 15 / 6 / 2011
- طارق شريف يونس: دور المنظمة الرقمية والحكومة الالكترونية في تحديث الإدارة العربية، مؤتمر التنمية وتحديث الإدارة، طرابلس، ليبيا 15-2004/17
- فاطمة علي جاد الله: نحو منهج متكامل لدراسة المناخ التنظيمي في المنظمات المصرية (رسالة دكتوراه) القاهرة 1991
- فوزية بخش: الإدارة الالكترونية فى ضو التحولات المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، السعودية 2006

- لطفيه على الكميشى: الإدارة الالكترونية ( إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات ) ورقة مقدمة للمؤتمر العالمي الأول للإدارة الالكترونية، طرابلس، ليبيا 1-2010/6/4 .
- محمد عبدالله ابوعون: المعلومات الإدارية وأثرها على بناء الهياكل التنظيمية للمنظمات ورقة بحثية مقدمة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، المغرب 12-2011/4/14
- مؤتمر تحديات التنمية وتحديث الإدارة فى الوطن العربي، طرابلس، ليبيا (15-2004/3/17)
- نوري المهدي الكوني: أهمية الثقافة الرقمية عند اعتماد الإدارة الالكترونية بالمؤسسة رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة صفاقس، تونس 2014 م
- نوري المهدي الكوني، الإدارة الالكترونية ودورها في تحديث خدمات إدارة المنظمات، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الزاوية، ليبيا 2011 م

**المجلات**

- اتحاد المصارف العربية، أدارة الائتمان وتقويم المخاطر، بيروت 1986
- على حسن باكير: المفهوم الشامل فى تطبيق الإدارة الالكترونية، مركز الخليج للأبحاث العدد 23، 2006
- حمد بن عبدالله اللحيدات، جريدة الرياض، 9-10-2004، www.alriyadh.com
- مجمع اللغة العربية، المعجم الفلسفي، الهيئة العامة للكتاب، القاهرة 1979م
- محمد محجوب: مستقبل الثّقافة في تونس، أفكار ( مجلة فكرية الكترونية )، جامعة المنار، تونس
- حنان الصادق بيزان: «المعلوماتية وحتمية الإدارة الإلكترونية « المجلة الليبية للمعلومات والتوثيق، الهيئة الوطنية للمعلومات والتوثيق، جامعة ناصر 2004/6
- سوسن الشيخ: أبعاد الثقافة التنظيمية في الفقه الإداري الإسلامي ( المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر) 1995م
- عايدة حطاب: تحقيق التكيّف بين الإستراتيجية والبيئة الثقافية للمنظمة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة كلية التجارة، جامعة عين شمس 1984
- غازي الثلة: تسويق الخدمات المالية والمصرفية، مجلة المصارف والمال، العدد الثالث 2006
- غازي حسين، وآخرون: منشورات عن الثقافة الرقمية، جريدة الأهرام، القاهرة 2008

**الكتب الأجنبية :**

Transaetion conference. King faisai conference haij - Riyadh. 2007. P; 18 - -
Bruno National e Bruno op. Cit. p: 2 -
- Ragya. yor Gateway to A World of Technology. ARE: Raya Holding. 2003.p: 56.
- - Tylor. E.B. Primitive Culture. London: John Murray. 1871

- - Kluckhohn. C.K.M. and Krober. Culture. U.S.A.: Peabody Museum Papers 1952

- - Stephen P Robbins ; Organizational Behavior Concepts; controversies and Applications England prentice ; Hall ; Englewood cliffs 8 Edition ; 1998 p 572

- - - Henry L . Tosi and others ; Managing organizational behavior USA ; Black well Business press 3 rd Edition ; 1994 . p 7

- 3 rd Edition ; 1994 . p 7

= Essentials of Organization Theory and Design. R. Daft. 2nd edition South Western. 2001

- T.E. Deal & Kennedy corporate cultures ; in Jesper S.Pedersen & Jesper S.Sorensen organisational cultures in theory & Practice England Gower Publishing co 1989 / P2.

- Philip Kotler. Marketing Management: Analysis. Planning Implementation and Control. OP.Cit

- Christover H love look. Managing Services: Marketing Operation and - Human Resources. nd.Ed.. Englwood Cliffs: prentice Hall Inc.. 1992

**كتب ومواقع الكترونية**

- احمد عبد الحسين الأمارة. بيئة ومتطلبات الإدارة الالكترونية .جامعة الكوفة.
www.it.kuirg.com

- إبراهيم بن عبدلله المحيسن: منتدى التعليم الالكتروني،
http://www.mohyssin.com/forum/showthread.php?t=435

- السيد نجم: الرقمية .. دعما للمؤسسات الثقافية من اجل التحول،
http://middle-est-online.com

- إيزيس خليل ( ترجمة وتحرير ) المجلس الأعلى للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات قطر
http://www.ictqatar.qa/ar/news-events/news/being-digital-literate

- حاتم عبد الرحمن أبو السمح ، .صلاح محمد رحال : العصر الرقمي والتعليم
http://www.khayma.com/education-technology/Study24.htm

- سعيد إبراهيم عبد الواحد: جامعة الأزهر
http://www.arabworldbooks.com/Articles/articles50.htm

- سامح عبدلله: ثقافة المؤسسة، 21 / 6 / 2006 http://samehar.wordpress.

21/a621/06/com/2006

- عبد العزيز العبيد الله، عضو محاسبي، السعودية

2011/12/22 ،www.ahmedwahan.com

- مهدي عبد الصاحب. - الحكومة الالكترونية: تعبير جوهري في تنفيذ ثقافة الخدمات

www.alsabaah.com/paper.php?source=akbar&mlf=interpage&sid

- هشام عبدلله عباس: العرب وعصر المعلومات " تحديات ومواجهة" www.idaly.org

- التعاملات الالكترونية الحكومية (مبادرة بناء القدرات وتنمية المهارات )

https://www.yesser.gov.sa/AR/BUILDINGBLOCKS/Pages/capacity_building_initiative.aspx

- الحكومة الالكترونية ودورها فى تقديم الخدمات العامة في السعودية

htt//alyaseer.net

/vb/showtherd.php6=9286

- الحكومة الالكترونية في الجزائر:

http://www.startimes.com/?t=31141954

- http://www.kenanonline.com/ws/space/blog/39928/page/7.. - الإدارة الالكترونية - 2006/2/18

- http://forums.iraqcst.com/archive/index.php/t-383.htm - 1

- المجمع العالمي للإدارة الالكترونية بليبيا . www.fb.com/wecly

- مؤتمر الإدارة الالكترونية

http//:www.arado.org.eg/Activities.asp444" 2006 2 / 18

- 1 http://www.kenanonline.com/ws/space/blog/39928/page/7..() المصدر - الادارة الالكترونية - 2006/2/18

- http://ejabat.google.com /ejabat/thread=78a13 http://www.khayma.com/education-technology/Study24.htm

- http://www.alyaseer.net/vb/showthread.php?t=10286

- www.ar.wikibooks.org/w/index.php -

- http://www.mafhoum.com/press9265/C31.htm

-

# محتويات الكتاب

| الموضوع | الصفحة |
| --- | --- |
| **الفصل الرابع**<br>**(( المنظمة ) مفهومها، مكوناتها، خصائصها ))** | 127 |
| المبحث الأول:<br>مفهوم المنظمة، وأساليب دراستها | 129 |
| المبحث الثاني:<br>خصائص المنظمة، وأهدافها | 133 |
| المبحث الثالث:<br>المعلومات ومنظمات الأعمال | 138 |
| المبحث الرابع:<br>نظم المعلومات والهيكل الإداري للمنظمة | 148 |
| **الفصل الخامس**<br>**مدخل إلى المنظمات المصرفية** | 153 |
| المبحث الأول:<br>مفهوم وأهمية الخدمات المصرفية | 155 |
| المبحث الثاني:<br>أنواع وخصائص الخدمات المصرفية | 158 |

# قائمة الأشكال



# المدخل العلمي للإدارة الالكترونية

## تحديث خدمات المنظمات المصرفية

د. نوري المهدي الكوني

أن إدارة الأعمال الالكترونية في ليبيا أو في أي بلد تلعب دورا مهما وحيويا في كافة عمليات الإدارة فيتحقق التوازن والانسجام بين الأهداف الموضوعة والموارد البشرية المتاحة خلال فترة التطبيق، واحتساب الواقع واحتمالات المستقبل لا يتأتى ولا يتحقق إلا من خلال استخدام الوسائل المساعدة للإدارة الالكترونية .

إن التغيير هو الصفة الملازمة في بيئة منظمات الإعمال المختلفة ومنها المنظمات المصرفية . والخدمة المصرفية التي تقدمها المنظمات المصرفية لعملائها تتأثر بهذا التغير الحاصل .

